



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abdelhamid IBN BADIS –MOSTAGANEM-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

**Thèse en vue d'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
commerciales**

Option : Commerce international et logistique

Intitulée :

**Efficacité de la gestion de la chaîne logistique comme
déterminant de la compétitivité internationale des entreprises
algériennes**

Présentée et soutenue publiquement par Mr :

FERRAHI Abdelhakim

Jury de soutenance :

Pr. YUCEFI Rachid	Professeur d'enseignement supérieur	Université UMAB- Mostaganem	Président
Pr. BOUZADI Sultana	Professeur d'enseignement supérieur	Université USTO – Oran	Rapporteur
Pr. ZEROUAT Fatima-zohra	Professeur d'enseignement supérieur	Université UMAB- Mostaganem	Membre
Dr. BOULENOUAR Bachir	Maître de conférences -A-	Université Oran 1	Membre
Dr. MOKHFI Amine	Maître de conférences -A-	Université UMAB - Mostaganem	Membre
Dr. LAHMAR Abbas	Maître de conférences -A-	Université UMAB - Mostaganem	Membre

Année universitaire : 2016-2017

**« À mes chers Parents, ma femme et
à ma sœur »**

Remerciements

J'exprime tout d'abord mes profonds remerciements à ma directrice de thèse, Madame Sultana BOUZADI, pour sa grande disponibilité, son écoute et son suivi tout au long de ce travail. Ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées et son encouragement à finir ce travail. Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections. Je souhaite qu'elle trouve en ces mots toute ma gratitude pour ses précieux conseils. Sa lecture finale méticuleuse de chacun des chapitres qui m'a sans aucun doute permis de préciser mon propos.

Je réserve un merci très précieux à mes chères collègues et amis MAHIDA Hanane, GHERIBI Fethi et BOURI Sarah, BELHACHEMI Amina, pour leur soutien et leurs encouragements et conseils, ainsi que pour toutes les discussions que nous avons pu avoir et qui ont contribué à alimenter bon nombre de réflexions développées dans ce travail. J'espère que notre amitié donnera lieu à une activité scientifique encore plus fructueuse.

Un merci tout particulier à Mr BERNARD, et tout le personnel du C.D.E.S d'avoir mis à ma disposition des ouvrages, qui m'étaient inaccessibles.

Je remercie par ailleurs, Mr. BENHARRAT. R, Mr. GRAINE. Y, Mr. JUHYUN. P, Mr. BENBEKHTI. H, Mlle TALEB BENDIAB. N, et tous ceux qui ont contribué de près de loin ou de loin à l'achèvement de ce travail.

J'adresse mes vifs remerciements à toutes les personnes rencontrées lors de mes déplacements, notamment, à tous les responsables et cadres dirigeants des entreprises pour leur feed-back, et d'avoir accepté de participer à ces travaux en me recevant dans le cadre d'entretiens et en répondant à mon questionnaire.

J'exprime également ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner cette thèse.

Je remercie également le responsable de notre spécialité Mr. YUCEFI Rachid et l'ensemble du personnel administratif de la faculté des Sciences économiques, commerciales et de Gestion de l'Université de ABDELHAMID IBN BADIS, de m'avoir offert un environnement propice pour mener à bien ce travail de recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Introduction.....

Section 01 : La Logistique... cadre conceptuel

.....

1.1. Historique et évolution des marchés.....

1.2. La logistique une lente maturation d'une définition.....

1.3. Les frontières actuelles de la logistique

1.4. La typologie logistique

Section 02 : Gestion de la chaîne logistique.....

2.1. Le contexte opérationnel et le contexte stratégique de la logistique d'entreprise.....

2.2. L'apport des processus à l'approche chaîne logistique

2.3. L'intégration des flux financiers, informationnels et matériels

2.4. L'aspect tridimensionnel de la notion logistique

2.5. Le passage à une évaluation « dynamique »

Section 03 : De la logistique au supply chain management.....

3.1. L'essence du paradigme SCM

3.2. Définition du concept SCM

3.3. Vers une optimisation des pratiques de la SCM, quel rôle pour les systèmes d'information

Section 04 : Le SCM nouvelle vision théorique, nouvelle approche managériale.....

4.1. Le supply chain management comme nouveau paradigme des sciences de gestion.....

4.2. Le SCM et la théorie des organisations

4.3. Les approches supply chain management et l'apport des théories des réseaux.....

4.4. Les systèmes d'information au cœur de l'efficacité d'une structure supply chain

Conclusion

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

Introduction.....

Section 01 : Le risque, et la gestion du risque dans la chaîne logistique.....

1.1. Les évolutions récentes du risque.....

1.2. Pour une démarche globale de gestion des risques

1.3. Vers une perspective d'application d'une démarche globale de gestion des risques dans la chaîne logistique

1.4. Le supply chain management nouveau levier managérial, nouvelles contraintes.....

1.5. La gestion du risque achat.....

Section 02 : L'impact des technologies d'information et de communication sur une démarche préventive du SCM

2.1. TIC et SCM : quels types d'application ?.....

Section 03 : Efficacité du supply chain management, quels éléments déterminants ?.....

3.1. La performance du supply chain et la gestion de la qualité.....

3.2. L'optimisation de la démarche qualité, un enjeu majeur pour la performance supply chain management.....

3.3. Le supply chain management et la notion de JAT.....

3.4. Le coût logistique comme déterminant de la performance logistique

Section 04 : Les outils d'optimisation de la supply chain : nécessité de réflexion chez le supply chain manager

4.1. La méthode AMDEC : outil d'optimisation de la performance du SCM.....

4.2. Le pilotage de la supply chain : indicateur de la performance

4.3 Le tableau de bord supplychain

Conclusion

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes

Introduction.....

Section 01 : La maîtrise de la chaîne dans les entreprises algériennes.....

1. Evolution de l'entreprise algérienne entre

1.1 Etat des lieux du secteur privé en Algérie

2. La gestion de la chaîne logistique au centre de la problématique de facilitation des échanges extérieurs de l'Algérie.....

2.1 Le CREDOC comme seul mode de paiement

2.2 L'Algérie devancé en matière d'efficacité de la supply chain

Section 02 : Description de l'échantillon

2.1. La structure du questionnaire « Conception et construction ».....

2.2. Les caractéristiques de l'échantillon.....

Section 03 : Discussion des résultats / validation des hypothèses.....

3.1 Interprétation des données et validation de la première hypothèse

3.2 Interprétation des données et validation de la deuxième hypothèse

3.3 L'entreprise algérienne peu encline au concept du supply chain management.....

CONCLUSION GENERALE.....

BIBLIOGRAPHIE.....

Introduction générale

1. Contexte de la recherche :

La libéralisation continue des marchés et l'émergence simultanée des nouveaux pays industriels, ont contribué à une mondialisation inégalée de l'économie et à des échanges commerciaux en constante croissance.

Si la crise économique a quelque peu diminué le volume de ces échanges, les interrogations sur l'efficacité de gestion des chaînes logistiques n'ont pris que plus d'importance dans la quête de compétitivité des entreprises.

Pour les entreprises en général, cette mondialisation des échanges requiert un pilotage global des flux. Il s'agit, dès lors, selon les choix stratégiques des entreprises, d'opter pour un approvisionnement ou une production au plus bas coût, de garantir une création de valeur tout au long de ces chaînes logistiques internationales, et surtout être compétitive sur les marchés étrangers, et parfois de relocaliser des activités, afin de gagner en réactivité par rapport aux marchés.

De ce fait, la logistique constitue un facteur clef de la compétitivité de l'entreprise. Les industriels et les universitaires ont pris conscience de l'importance que revêt le développement de cette discipline, aussi bien sur le plan de recherche que sur celui de la pratique au quotidien.

La logistique est en train de se diversifier et d'évoluer afin d'intégrer de multiples facettes. Désormais, elle n'est plus liée exclusivement au transport, elle intègre des activités hospitalières, industrielles et humanitaires...etc. A l'heure où les entreprises sont confrontées à une conjoncture économique en état de crise, il est important de développer la création de valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique. La collaboration accrue des fournisseurs et la mise en œuvre d'outils technologiques, sont des instruments qui permettent à la fois l'augmentation de la réactivité face aux marchés internationaux, et la performance globale de chaque acteur de la chaîne logistique. Pour les entreprises algériennes, la logistique ou bien l'adoption d'une démarche supply chain management, est encore à un état embryonnaire. Les contraintes sont multiples et complexes. Elles sont souvent issues du cadre institutionnel, organisationnel, ou bien structurel.

Les firmes ont des structures inadéquates à une approche logistique caractérisées souvent par le cloisonnement des fonctions, rétention de l'information, insuffisance de technologies nouvelles, faible coopération inter-firmes etc. Les règles de circulation physique ne sont en

aucun cas respectées. On enregistre une tendance vers une logique sociétale qui n'est malheureusement pas ajustée à une rationalité de la perception logistique.

Il est évident de souligner qu'actuellement l'Algérie enregistre un retard dans le domaine de la logistique à tous les niveaux. Cependant, la libéralisation de l'économie nationale et l'intensité des échanges internationaux, peuvent apporter un courant optimiste, dans la mesure où elles parviennent à lui procurer un apport considérable en matière d'adoption de systèmes logistiques nouveaux et modernes, à travers la pénétration de partenaires leaders dans les domaines tels que: le développement des grandes distributions, assurance qualité, de juste à temps, l'usage de nouvelles technologies d'informations dans le but de faciliter le mouvement des flux informationnels entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

En effet il est opportun de démontrer les avantages que peut apporter la logistique pour l'Algérie. Elle est créatrice de valeur ajoutée, sous condition qu'elle est susceptible de créer de l'emploi dans ce domaine. Elle pourrait éventuellement révolutionner le contexte managérial dans lequel évoluent les firmes algériennes, à travers le perfectionnement des systèmes de gestion, par la mise en place des pratiques du supply chain management, etc. Cela pourrait accroître leur compétitivité internationale, permettant ainsi à l'économie algérienne de se hisser aux standards internationaux.

Face aux multiples contraintes auxquelles les entreprises sont confrontée (qualité, délai, cout), les entreprises algériennes doivent maîtriser, voire, perfectionner leur dispositif logistique. Ainsi, pour parvenir à améliorer le degré de compétitivité internationale, une remise en question de leur logistique s'impose, en détectant les imperfections qui persistent le long de la chaîne et tenter d'y remédier.

Une optimisation du supply chain, requiert une étude analytique et exhaustive relative, à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ceci dans un but d'identifier les contraintes, et mettre en évidence les différents dysfonctionnements liés au contexte opérationnel et institutionnel de celle ci. Par ailleurs, pour assurer un excellent processus d'approvisionnement, sans retard dans les délais et sans manque d'engagement de la part du fournisseur, etc. La logistique d'approvisionnement, s'appuie sur le soutien d'un service achat compétent, efficace, disponible, susceptible d'assurer la satisfaction des besoins, de la production. Les actions de ce service s'inscrivent dans une approche juste-à-temps, en tenant compte aussi des paramètres suivants :

- Une quantité livrée = une quantité demandée ;
- Une qualité conforme aux normes ;
- Un coût optimal ;

Ces paramètres essentiels à la survie d'un système productif, relèvent de la capacité d'un service achat à maîtriser ses flux physiques et informationnels, et à mener sa politique, de sélection des sources d'approvisionnement, en se penchant uniquement sur des fournisseurs compétents, à travers la mise en place d'une procédure rigoureuse d'établissement des cahiers de charges. Sachant que le marché des fournisseurs, 'dans un contexte de mondialisation', est trop concurrentiel, ce qui représente manifestement un risque majeur, dans la mesure où le client (service achat) dispose d'une multitude de choix de fournisseurs.

Cette contrainte coexiste avec d'autres facteurs de risque, (ressources humaines, risques technologiques, risques liés aux systèmes d'information, nomenclature, risques stratégiques, etc.). Ces derniers d'autres tendent à augmenter le degré de vulnérabilité de la chaîne logistique et par conséquent représentent une halte au développement et à la pérennité de l'entreprise.

Or, aujourd'hui, ces risques sont le plus souvent sous-estimés, voire ignorés. Dans le cas des délocalisations et de l'outsourcing, nous raisonnons essentiellement sur des critères de coûts et de réactivité, mais prend-on suffisamment en compte la nécessaire robustesse du dispositif ? Il est essentiel, parallèlement aux préoccupations sur l'efficacité de la chaîne, d'en connaître les points de vulnérabilité, le nombre et la nature et l'impact des menaces, mais aussi ce que l'on a déjà mis en place comme moyens de détection, d'alerte et de secours, avant de passer finalement à un véritable plan de maîtrise des risques et d'optimisation de la gestion de la chaîne.

En effet, plusieurs études théoriques ont mis l'accent sur les différentes contraintes que peut rencontrer une chaîne logistique. Forrester (1958), a démontré combien une mauvaise transmission et d'interprétation, pouvait engendrer un accroissement des stocks dans une chaîne d'entreprise, ce phénomène est connu sous le nom de « bullwhip effect », ou bien effet forrester. Une étude menée par Lee et al, reprise récemment par Charvet et Elhram en 2008, démontre que cet effet a pour conséquence une hausse des coûts opérationnels, selon les secteurs allant de 12,5% à 25%.

Selon Carter et Elhram (2003), c'est du côté de l'amont de la chaîne et plus particulièrement des achats qu'il faut tenter d'améliorer la performance de la chaîne. Mentzer et al évoquent

une véritable guerre du territoire entre les différentes fonctions impliquées, et particulièrement avec les achats, mais également avec le marketing. Le réel risque réside dans le fait que le supply chain management se retrouve scindé, entre le management de fournisseurs (amont) et celui de la relation client (aval), au niveau inter-organisationnel on parle d'abandon de souveraineté, qui constitue une halte au bon fonctionnement du processus.

U. Jutner, H. Peck et M Christopher (2003) stipulent que de nombreux facteurs au cours de la dernière décennie ont accentué les sources de risque au sein de la chaîne logistique. Ces facteurs sont contingents au système de production et à la logistique elle-même, ces derniers soulignent aussi que la structure du réseau est une source de risque souvent négligée. Il est évident que plus le réseau est complexe plus la transparence, la visibilité et le contrôle diminuent. Christopher et Lee (2004) soutiennent que pour perfectionner la supply chain, on la rend paradoxalement plus vulnérable par la tension des flux tendus.

Mason-jones et Towill (1998) ont proposé une typologie des sources de risques organisés autour de cinq facteurs : l'environnement, la demande (aval), les fournisseurs (amont), les process, les modalités de contrôle.

Christopher. Chopra, Sunil et Manhmohan (2004), proposent une typologie des risques complémentaires aux recherches précédentes en distinguant d'une manière moins opérationnelle, les différentes sources de risques, (défauts de maîtrise des délais, défauts de prévision, risques liés à la propriété intellectuelle, risques d'approvisionnement ...etc).

Selon P.R.Kleindorfer (2005), les sources de risque et de vulnérabilité de la supply chain sont relatives à trois grandes catégories : les contingences opérationnelles, les séismes naturelles, les attaques terroristes.

2. Problématique de recherche :

L'objet de notre recherche, s'articule autour des différents risques et dysfonctionnements liés à la supply chain.

La problématique en question, n'est pas uniquement, de relever ou de déceler ces différents risques, mais de trouver un moyen de perfectionner le dispositif logistique, pour parvenir à un point de jonction entre efficacité de la supply chain, et compétitivité internationale de la firme.

- La problématique qui a constituée notre point de départ est comme suit : **Quels sont les différentes entraves, auxquelles la gestion de la chaine logistique est confrontée et qui empêchent l'entreprise algérienne d'être compétitive à l'échelle internationale ?**

Pour pouvoir répondre à cette question, nous sommes amenés à la décortiquer en questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les causes de ces contraintes ?
- Quelles sont les répercussions engendrées par ces risques aussi bien sur la l'efficacité du dispositif logistique que sur la compétitivité internationale de l'entreprise ?
- Quelles sont les actions et les correctifs envisagés pour contrecarrer ces dysfonctionnements préjudiciables au bon déroulement du dispositif logistique global ?

Ce travail traite donc l'efficacité du processus logistique relatif aux firmes à caractère productif. Un processus qui doit apporter un double gain, celui d'une meilleure qualité du supply chain management et celui de l'amélioration de la compétitivité internationale.

3. Hypothèses de recherche

Le but principal de ce travail est d'enrichir les travaux précédents, à travers le recensement des facteurs de risques le long du processus de gestion de la chaine logistique et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises algériennes.

Pour atteindre ces objectifs nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Les entreprises algériennes trouvent des difficultés de pénétration et d'extension, au sein des marchés étrangers. Cela est dû à l'existence de divers types de dysfonctionnements dans la gestion de leur chaine logistique.
- **Hypothèse 2** : La vulnérabilité du processus de gestion de la chaine logistique est liée au manque de culture et de stratégie de gestion des risques.

4. Objectif de la recherche

L'intérêt du choix de cet axe de recherche est lié au perfectionnement du dispositif logistique, en termes de politique d'achat, et de sélection de fournisseurs et de processus de

production. Car les surcoûts logistiques engendrés par le service en question, témoignent de la gravité du phénomène auxquels est confrontée la gestion de la chaîne logistique.

En général, l'entreprise tend toujours à être compétitive sur le marché international. Par conséquent ce type de contrainte constituerait une barrière, qui freinerait considérablement l'avancé des firmes en matière d'internationalisation.

Les entreprises algériennes dans leur grande partie, sont confrontées à des difficultés financières, qui les empêchent de s'engager dans une compétition. Il est essentiel de souligner, que des contraintes de ce type ne pourraient qu'amplifier les risques, diminuer voire, stopper l'accès de ces dernières au marché international. Engendrant ainsi, une diminution de leurs degrés de compétitivité internationale. Somme toute, et par rapport aux études antérieures, l'apport de cette étude réside dans les aspects suivants :

- Elle détermine quelles sont les sources de vulnérabilité du processus logistique, dans les entreprises algériennes et quels sont les outils mis en œuvre afin de les contrecarrer ;
- Cette étude tente de faire la jonction entre l'efficacité du supply chain management et la compétitivité internationale des entreprises ;
- Elle tente de constater, à quel degré d'adoption en est le supply chain management, au sein des firmes algériennes ;

5. Les raisons du choix du thème

Notre attention s'est particulièrement portée sur le choix de ce thème, et ce pour une série de raisons :

- Une documentation et des études insuffisantes sur ce thème, concernant le cas algérien ;
- L'intérêt de connaître les entraves et dysfonctionnements de la gestion de la chaîne logistique et leurs incidences sur l'expansion des entreprises algériennes ;
- L'intérêt d'identifier les déterminants d'efficacité du supply chain management dans les entreprises algériennes ;
- L'ambition de faire un essai d'investigation empirique, en opérant une analyse descriptive sur notre cas ;

- Les raisons personnelles qui nous ont poussés à faire ce choix, résident dans l'enrichissement des capacités cognitives à un domaine de spécialité d'avenir. Ce thème représente le centre d'intérêt de la recherche scientifique moderne. Le choix s'est donc imposé par lui même, en vue de l'apport d'une humble contribution ;

6. Méthodologie de recherche

Dans l'élaboration de ce travail, la démarche à entreprendre tente de répondre aux soucis méthodologiques suivants: d'abord une revue de la littérature spécialisée, touchant à différents aspects de la supply chain, notamment le volet du management des risques logistiques. Puis, en fonction de données statistiques et par l'élaboration d'un questionnaire, nous tenterons une approche empirique en vérifiant à l'échelle d'un échantillon d'entreprises l'impact de ces risques sur leurs chaînes logistiques et sur leurs degrés de compétitivité internationale.

Dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse clairs à la question posée, et de tenter de déterminer les facteurs de risque aussi bien internes qu'externes, qui gangrènent le processus logistique de la firme, ce travail va nous permettre de:

- Définir le cadre théorique et conceptuel du supply chain management en présentant quelques théories phares de ce dernier ;
- Présenter la revue de littérature, spécialisée touchant au volet du management des risques de la supply chain ;
- Elaborer un questionnaire destiné aux firmes qui activent dans le secteur industriel, dans l'objectif d'identifier les risques importants, constater leurs causes et impacts, aussi bien sur le long de la chaîne logistique que sur les degrés de compétitivité internationales des firmes ;
- Répondre à la problématique posée ;
- Donner des recommandations ;

7. Limites de l'étude

Etant donné l'ampleur du thème choisi et la multitude d'information qu'il traite, nous avons limité l'étude sur les stimuli *versus* entraves de l'efficacité du processus de gestion de la chaîne logistique, et leurs répercussions sur la démarche de pénétration ou d'expansion des

entreprises au sein des marchés internationaux. De même les limites des résultats empiriques, concernent exclusivement les entreprises assiégeantes en Algérie.

8. Plan de la thèse

La présentation de la thèse a été sélectionnée avec le souci de faciliter la lecture tout en respectant la nécessité de distinguer les différents champs théoriques utilisés. La rédaction de cette thèse comporte trois chapitres. Les deux premiers chapitres sont à caractère théorique et le troisième est à caractère empirique.

De prime à bord, il est opportun, de mettre en avant la carte théorique et conceptuel, de l'étude. Ce sera l'objet du chapitre qui vise à alimenter en concepts fondamentaux sur la notion de la logistique et démontrer sa transition vers le supply chain management.

Nous tenterons à travers le premier chapitre de dévoiler les caractéristiques de la chaîne logistique, touchant à l'historique et à l'évolution des marchés logistiques, en étudiant la panoplie des définitions qu'a connues la logistique, tout en mettant en relief ses frontières actuelles. La gestion de la chaîne logistique constitue un levier stratégique imminent pour l'organisation à travers ses caractéristiques opérationnelles et stratégiques.

Nous évoquerons l'émergence du supply chain management comme nouveau concept managérial émanant de la gestion de la chaîne logistique, en présentant le cadre conceptuel de ce dernier et son assise théorique où nous consacrerons une revue de la littérature ayant trait aux différentes théories relatives au sujet à savoir : la théorie des organisations et la théorie des réseaux, de manière à octroyer un ancrage théorique à ce dernier et également déterminer l'apport des théories dans l'évolution de ce concept.

Cette démarche nous impose de prime à bord à présenter les systèmes d'information et mettre en avant leur rôle déterminant dans la performance du supply chain management.

A travers le deuxième chapitre, il aura question d'aborder la revue de littérature relative aux risques et à la gestion des risques dans une structure supply chain. Nous mettrons en avant les évolutions des risques et ses différentes dimensions, ceci nous a conduits, vers l'étude de l'application d'une démarche de gestion des risques au cas de la supply chain, où nous dévoilerons la complexité de jonction de ces deux concepts.

Avant de présenter les différentes approches relatives à l'efficacité de la chaîne logistique et les différents outils d'optimisation à la disposition du supply chain manager. Nous allons à la fois préciser et analyser les différents types de risques qui menacent, le service achat de l'entreprise et mettre en exergue la nature du lien qui existe, entre la structure du SCM et les TIC. Ce chapitre positionne le concept de la gestion des risques de la chaîne logistique, au cœur de la problématique, et cherche à proposer une démarche optimale de gestion des risques, dans l'objectif d'améliorer à la fois la performance locale et globale de la chaîne logistique, mais aussi la compétitivité internationale des entreprises industrielles.

Enfin, l'objet du dernier chapitre, est de dévoiler le niveau de la pratique nationale, à la compétitivité et à la performance des entreprises, par le biais de la gestion de la chaîne logistique. L'objectif principal est de positionner l'anticipation de la survenance de toute catégorie de risque au cœur de la stratégie d'entreprise, et ce comme préoccupation majeure des managers et dirigeants d'entreprises.

Ce dernier volet tente de démontrer comment l'apparition de facteurs de risques aussi bien endogènes qu'exogènes, et ce le long de la chaîne logistique peut avoir des incidences négatives sur la gestion de la chaîne tant sur un niveau central que général, pas seulement, mais également des répercussions néfastes sur le niveau de compétitivité sur les entreprises algériennes aussi bien à l'échelle locale qu'internationale.

Chapitre I.
Fondements et mécanismes de la gestion de la
chaîne logistique

Introduction

La chaine logistique a connu un parcours historique assez singulier à travers de multiples étapes d'évolution du marché logistique qui ont donné naissance au concept même de la chaine logistique.

Nous essayerons de comprendre dans ce travail les caractéristiques de la chaine logistique, touchant à l'historique et à l'évolution des marchés logistiques, en étudiant la panoplie des définitions que la logistique a connu tout en mettant en relief ses frontières actuelles.

La gestion de la chaine logistique constitue un levier stratégique imminent pour l'organisation à travers ses caractéristiques opérationnelles et stratégiques.

Par ailleurs, nous évoquerons l'émergence du supply chain management comme nouveau concept managérial qui émane de la gestion de la chaine logistique, en présentant le cadre conceptuel de ce dernier et son assise théorique où nous consacrerons une revue de la littérature qui traite les différentes théories relatives au sujet à savoir : la théorie des organisations et la théorie des réseaux, de manière à octroyer un ancrage théorique à ce dernier et également déterminer l'apport des théories dans l'évolution de ce concept.

Cette démarche nous impose de prime à bord à présenter les systèmes d'information et mettre en avant leur rôle déterminant dans la performance du supply chain management.

Section 1 : La logistique ...cadre conceptuel

Nous aborderons dans cette section l'étendu de l'approche conceptuelle relative à l'essence et la mutation des définitions de la logistique en tant que concept incontournable et essentiel au sein d'une structure organisationnelle moderne et compétitive.

1.1. Historique et évolution des marchés

Plusieurs auteurs ont développé des schémas afin d'exposer les impacts des évolutions des marchés, sur les modes de gestion des entreprises.

Akbari jokaar (2002)¹ a repris l'historique de l'évolution des marchés en distinguant trois importantes périodes qui représentent une politique managériale adoptée par les gestionnaires d'entreprises, le tableau 1 le montre clairement.

Tableau (1.1) : Les trois principales caractéristiques des trois périodes d'évolution des marchés

	Avant 1975	1975-1990	Année 1990
Offre / demande	Offre > demande	Offre = demande	Offre < demande
La demande	Déterminée	Prévisible avec erreur acceptable	Incertaine
Priorité du producteur	Quantité	Qualité - flexibilité	Vitesse de réponse
Cycle de vie du produit	Long	Moyen	Court
Choix du client	Limité	Diversifié	Personnalisé
Marché	National	Continental	Mondial
Client / fournisseur	Le producteur est roi	Le client est roi	Coopération entre les deux
Objectifs	La production de masse, zéro temps d'inoccupation	Zéro défaut, zéro stock	Zéro temps de réponse, optimiser la chaîne logistique

Source :Salah Eddine MERZOUK, Problème de dimensionnement des lots et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique de thèse de doctorat p7.

¹Akbari jokaar (2002), « L'évolution du concept de logistique », revue française de gestion industrielle, Vol 21/3, 2002, P. 5-22.

- **La première période avant 1975** : appelée aussi période de logistique séparée, cette période atteindra le milieu des années 70. Celle-ci était principalement caractérisée par le fait que la demande était supérieure à l'offre. La production était le souci majeur des entreprises, loin de se préoccuper des délais de livraison, ou d'aller vers de nouveaux besoins. Par conséquent les clients n'avaient pas d'influences sur les producteurs. Dans le souci d'amplifier le volume des profits, le responsable de chaque sous-partie essayait d'amoindrir les coûts de son service sans se soucier de l'impact que cela peut entraîner aux autres services. D'où le terme « logistique séparée ». Signifiant qu'il avait une suite d'optimisation locale plutôt que globale des différentes activités de l'organisation.
- **La deuxième période 1975-1990** : a été principalement caractérisée par l'intégration des activités, et par les multiplications des entreprises activant dans un seul marché, ce qui inévitablement accroît l'offre et par conséquent la concurrence entre elles. Le client devient roi et toutes les entreprises tentent alors d'améliorer la qualité des produits pour augmenter ses niveaux de satisfaction, avec des coûts compétitifs, pour cela l'ensemble des services collaborent et échangent des données techniques de manière à réaliser une optimisation globale au lieu d'une optimisation locale.
- **La troisième période a débuté à partir des années 1990** : la capacité de production s'est vu à la hausse et à dépasser de loin la demande, d'où l'émergence d'une compétition plus forte, ce qui a poussé les clients à être plus exigeants en adoptant des comportements de consommation imprévisibles. Ainsi les firmes se trouvent dans l'obligation de cibler une série d'objectifs simultanément, si elles désirent maintenir leurs parts du marché :
 1. Le premier consiste à trouver de nouveaux sites de marchés : à travers des alliances interentreprises qui sont concurrentes, ceci leur permettra de profiter mutuellement de leurs réseaux de distribution.
 2. Le deuxième vise la qualité du produit qui doit d'une manière continue faire l'objet d'une amélioration.
 3. Le troisième touche à l'optimisation des coûts : délocalisation des sites de production vers des pays où le coût de main d'œuvre et matières premières sont bas.
 4. Le dernier se consacre à l'amélioration du temps de réponse au marché et des délais de livraison.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Ces quarts objectifs démontrent le rôle que joue la coopération interentreprises dans la mesure de maintenir ou bien gagner des parts de marché, et également faire face à la concurrence qui est de plus en plus accrue en terme de délai, de prix et de qualité, en recentrant l'essentiel de leurs activités, et en engageant d'autres partenaires pour assumer d'autres tâches. Cela a provoqué une émergence de d'ensemble de firmes, jusqu'au point où l'on arrive plus à définir les frontières de la firme, et ceci est relatif à la multiplicité des acteurs (clients, fournisseurs, partenaires...). Ces derniers font partie de la structure organisationnelle, qui se délimite suivant le rythme d'alliance et des projets de l'entreprise. Ce groupement d'entreprises réunies sous forme de réseaux, est communément appelé chaîne logistique.

Aujourd'hui le concept de la compétitivité internationale ne concerne plus les producteurs, mais il concerne plutôt les chaînes logistiques dans leur globalité, avec le développement exponentiel qu'a connu le marché, ce qui mène à des changements de concept autour de la logistique, ainsi une évolution des définitions des notions logistiques.

1.2. La logistique une lente maturation d'une définition

Les premiers spécialistes à avoir pris en compte les notions de la logistique, sont les marketiciens. Dès 1922, Fred E. Clark souligne l'importance des fonctions de transport et de stockage, avant de reconnaître l'importance du marketing, qu'il considère comme partie incluse dans le produit ; il va consacrer en 1924 un chapitre entier à la distribution physique dans son ouvrage « **reading in marketing** ».

En 1948, le comité de l'American marketing association chargé des définitions suggère pour le terme logistique « mouvement et manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation ».

Durant des années on parlait de la logistique, en évoquant uniquement les parties 'aval' de la chaîne, au point de rallier cette notion au terme distribution physique.

En 1963, le **NCPDM**², donne une définition complète de la gestion de la distribution physique. « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'aux consommateurs, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début de la chaîne de*

² NCPDM signifie: (National council of physical distribution management).

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usine et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions du marché et le service offert aux clients ».

Nous retiendrons qu'à cette époque, le spectre relatif à la distribution physique est très large, c'est pour la première fois et en 1963 que la partie 'amont' est évoquée, en terme de choix d'emplacement des usines et de prévision de la demande, engendrant ainsi une reconfiguration du réseau logistique.

La définition donnée par J.F Magee³, va apporter une amélioration et un éclaircissement considérable, étant donné que la partie amont de la chaîne logistique y figure.

Magee, considère la logistique comme étant « *La technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* ». Nous retiendrons que dans cette définition, ni les flux d'information ni les flux financiers n'ont été évoqués.

Progressivement et parallèlement à la montée de pertinence de la chaîne logistique au sein de l'entreprise, la définition de cette fonction s'est vue apportée des modifications : en 1972, le **NCPDM** propose une nouvelle définition : « *Terme décrivant l'intégration de deux activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit exhaustive, le type de service offert aux clients la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation de transports effectifs des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage.* »

En 1973, James.L.Heskett, ouvre un nouvel angle aux définitions précédentes, en intégrant, la notion de création de «l'utilité», qui vient avant celle de la création de valeur. Il définit la logistique comme la « *gestion de toutes les activités, qui contribuent à la circulation des*

³ John. f. Magee. (1968), « Industrial Logistics. Analysis and Management of Physical supply and distribution systems », New york, McGraw-Hill.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

produits et à la coordination de l'offre et la demande, dans la création d'utilité par la mise à disposition de la marchandise en un lieu et à un moment donné ».

En 1977, dans un article à lui, James.L.Heskett insiste sur la notion du niveau de service, un avant-propos d'ECR⁴, à travers cette définition il soutient que la logistique va tendre vers l'optimisation dans le but d'atteindre un objectif, en offrant un niveau de service adéquat au moindre coût, sa définition du concept est comme suit : *« la logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produit, la coordination des ressources, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût ».*

Heskett à travers son célèbre article «la logistique élément clé de la stratégie», a révolutionné la réflexion autour de l'approche logistique, il proposa une analyse dynamique en termes de flux physiques et flux informationnels.

La pertinence de cette dernière, a poussé le 'council of logistic management' à revoir sa définition, en y attribuant la notion de flux d'information, pour le CLM la logistique devient *«The process of planning, implementing and controlling the efficient cost-effective flow and storage of raw materials, inprocess inventory, finished of planning goods, and related information flow from the point of origin into point of consupcion for the puspose of conforming to custumer requirements».*

A travers sa définition, Heskett a mis en avant la double mutation de la logistique, d'une logistique cloisonnée qui ne représente que des coûts à une logistique intégrée source de profits.

Les travaux d'Heskett, qui tendent vers des approches stratégiques et organisationnelles, ont constitué un point de départ pour d'autres chercheurs tels que Tixier, Math,Colin⁵.

Tixier (1979)⁶, évoque le caractère systémique de la logistique, et la nécessité de maîtriser le flux d'information. L'ASLOG⁷ se voit également dans la même approche, et insiste sur l'impérative performance et avance que *« la logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au*

⁴ECR : efficient consumer réponse, l'ECR est un ensemble de pratique et de techniques, utilisée dans le domaine marketing et de la logistique, et qui tend à optimiser le niveau de service par le biais d'une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce.

⁵Tixier.D, Mathe. H, et Colin.J; (1983), « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », paris, Dunod Entreprise.

⁶Médan. P, Gratacap. A, (2010), « Logistique et supply chain management », Paris Dunod, p.12.

⁷ASLOG : Association française des logisticiens de France.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations qui déterminent le mouvement des produits, comme la localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournée de livraison ».

La vision des chercheurs et praticiens qui appartiennent à l'**AFNOR**⁸ est différente des précédentes. Dans l'approche logistique, ils accordent l'attention au cycle de vie du produit. Ainsi, AFNOR présente la logistique sous deux aspects indissociables : la logistique de flux et la logistique de soutien. Ces aspects définissent la logistique comme étant « *la fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services, pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externes (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'information ainsi que des moyens* ».

1.3. Les frontières actuelles de la logistique

La nouveauté en termes de définitions de la logistique, apportent un concept nouveau. Elle est devenue actuellement une partie intégrante au sein de la supply chain.

D'après la définition retenue sur le site du **CSCMP**⁹, à l'heure actuelle la gestion logistique se résume comme suit: « *Logistic management is that part of supply chain management that plans, implements and controls the efficient, the effective forward and reverse flow, and storage of goods, services and related information, between the point of origin and the point of consumption in order to meet customer's requirements* ». L'objectif classique d'un système logistique est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Cet objectif est relatif à la distribution physique. Cependant, il ne doit pas faire abstraction des autres objectifs opérationnels qui constituent la performance logistique, ces réflexions comprennent :

⁸ AFNOR : Agence française de normalisation.

⁹ CSCMP : Association américaine qui regroupe des professionnels et des chercheurs dont l'origine se situe en logistique.

- **La réponse optimale au client :** il s'agit de répondre d'une manière optimale aux exigences des clients, et ceci en matière de délais, par le biais de pratiques récentes : l'utilisation des ECR.
- **La variabilité minimale :** Les retards de livraison, les problèmes de livraison vers un mauvais entrepôt, peuvent représenter des contraintes dans le processus logistique. Pour contrecarrer ce type de dysfonctionnements imprévisibles, (surcoût, client insatisfait, etc.), la coopération logistique et les TIC peuvent alors constituer un support réduisant ainsi les degrés de vulnérabilité du processus logistique.
- **Le stock minimum :** Il est primordial d'optimiser les coûts de stock, tout en gardant le même niveau de service dédié au client. Il est important de souligner que les stocks sont utiles au bon fonctionnement d'un système logistique, à travers les économies d'échelle qu'ils réalisent aussi bien au niveau de la production que dans la livraison.
- **La consolidation des transports :** Cet élément constitue un des coûts les plus importants dans la chaîne logistique, dans la mesure où il est relatif à la taille du produit (la taille de la cargaison, la distance). Cet élément doit être le plus important possible, pour que le coût par unité soit le plus faible.
- **La qualité :** L'impérative qualité est très importante, l'utilisation des méthodes statistiques et des techniques de brainstorming, sont indispensables dans le but de rendre le processus qualité plus efficace.
- **Le cycle de vie de produit :** les spécialistes d'AFNOR de la logistique insiste sur le fait qu'il est fondamental d'étudier la chaîne logistique du côté du cycle de vie du produit, cette approche analytique, consiste à évaluer le coût de cycle de vie, qui réunit la totalité des coûts d'un bien (produit, équipement...etc.). Du moment de sa conception, jusqu'au moment de son retrait.

Dans un souci de réunir l'ensemble des définitions données sur le sujet, et afin de bien localiser les frontières actuelles du domaine logistique, nous reprenons une définition autour de la performance logistique : *« la performance logistique ne peut être atteinte que si l'entreprise réussit à coordonner la conception du réseau logistique, l'information, le transport, la stratégie de stockage, l'entreposage, la manutention et l'emballage »*. Ces éléments constituent des éléments pertinents pour une performance logistique et dans le but de démontrer leur importance nous reprendrons ces éléments:

- ✓ **La conception du réseau logistique** : ceci renvoi sur la conception de plusieurs éléments : concernant le nombre, l'emplacement, et les tâches de chaque élément qui constituent le réseau.
- ✓ **L'information** : l'échange et la rapidité d'obtention de l'information, représente des éléments clés de la performance d'une chaîne, les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent une facilité de mise en place de processus logistiques, tels que les flux synchronisés, les réapprovisionnements en continu et les GPA¹⁰.
- ✓ **Le transport** : élément phare, et qui intéresse toujours les logisticiens, par son surcoût, et constitue la préoccupation majeure des chefs d'entreprise. Cet élément fait souvent l'objet de sous-traitance afin de minimiser ses coûts.
- ✓ **Le stockage** : les mesures et décisions du stockage sont fondamentalement relatives à la structure du réseau logistique, ceci sans faire abstraction des aspects financiers tels que la volonté de limiter le montant des capitaux investis dans les stocks et celle de la réduction des coûts.
- ✓ **L'entreposage et manutention** : Ces deux éléments conditionnent et influencent particulièrement la rapidité des livraisons et constituent un support sur lequel, peut s'appuyer la qualité des produits et la réalisation d'une véritable traçabilité.

1.4. La typologie logistique

La logistique se divise en plusieurs types par rapport aux objets, leurs méthodes et relativement au domaine d'application¹¹ :

- **La logistique d'approvisionnement** : permet de procurer aux usines des produits de base, matières premières, composantes de production.
- **La logistique d'approvisionnement général** : permet de fournir aux entreprises de services ou des administrations des fournitures et de la consommable bureautique.
- **La logistique de production** : consiste à approvisionner les lignes de production de matériaux et composantes et également planifier la production, ce type tend à encadrer la gestion de production dans son intégralité.
- **La logistique de distribution** : tend à faire parvenir au client, à travers divers types de canaux de distribution les biens dont il a besoin.

¹⁰ GPA : gestion partagée des approvisionnements.

¹¹ SAMI.A. (2001), « **La stratégie logistique** », éditions Dunod, paris.

- **La logistique de soutien** : ce type de logistique est relatif au domaine militaire, il consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers les activités de maintenance.
- **La retro-logistique** : dite logistique des retours, ce type consiste à reprendre les produits que le client ne veut pas, elle relève aussi du traitement des déchets industriels, emballages, produits inutilisables...etc.
- **La logistique des services** : relative aux structures de service (postes, banques...etc).

Ces divers types de logistique aspirent dans leur globalité, vers un objectif commun, qui est d'atteindre la performance du système logistique concerné, tout en assurant une meilleure qualité des produits, et une disponibilité à moindre coûts, et une plus grande flexibilité, lui permettant une adaptabilité optimale aux fluctuations du marché.

Section 2 : Gestion de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique représente un levier opérationnel et stratégique imminent pour la compétitivité de l'entreprise, et ce de par l'usage des systèmes de gestion, et de l'organisation, tous deux axés sur la démarche processus et la gestion des flux physiques, financiers et informationnels.

En effet, la gestion de la chaîne logistique ne peut atteindre un niveau d'efficacité optimal, sans une réelle coordination et coopération entre les différents acteurs de la chaîne aussi bien internes qu'externes.

2.1. Le contexte opérationnel et le contexte stratégique de la logistique d'entreprise

Dans le souci de clarifier les notions du contexte opérationnel et stratégique de la logistique Tardieu et Gutmann (1991)¹², estiment que ce double contexte de la logistique, représente un lien « *qui vise à la fois à supporter la stratégie de la logistique dans son activité opérationnelle, et à former cette stratégie en aidant l'entreprise à mieux se piloter* ».

Tixier et Mathe(1981)¹³, Fabbes-Costes et Colin (1997)¹⁴, estiment que le lien qui combine simultanément l'aspect opérationnel et stratégique de la logistique, démontre l'évolution d'une logistique opérationnelle et cloisonnée vers une logistique intégrée et stratégique.

¹² Tardieu, H et Guthmann, B. (1991), « le triangle stratégique », les éditions d'organisation, Paris.

¹³ Tixier, D et Mathe, H. (1981), « logistique et management : voie de la compétitivité », Harvard l'expansion, No. 22, pp. 20-34.

2.1.1. La gestion de la logistique

Il est évident que pour qu'une entreprise améliore son niveau de productivité, et par conséquent, maintient son degré de compétitivité, son dispositif logistique doit être globalement géré et contrôlé.

Tixier et Math, (1981)¹⁵. *«Pour être stratégique, la logistique ne doit pas uniquement se positionner dans le champ opérationnel, mais elle doit dépasser cette optique, pour être considérée telle une partie intégrante de l'aspect stratégique de l'entreprise ».*

Dans un contexte opérationnel, la logistique est essentielle dans le rôle qu'elle joue *«par le niveau de service offert à la clientèle, auquel est liée la mise en place des circuits de distribution, et de fil en aiguille ceux de l'approvisionnement, des moyens de fabrication et des choix technologiques qui sont des facteurs fondamentaux de la réussite ou l'échec de la mise en œuvre de la stratégie».*

Dans une dimension stratégique: elle tend vers une mise en œuvre plus efficace de la stratégie à travers « la facilité d'accès par les clients à la production d'une entreprise ».

¹⁴Fabbes et Costes, N. (1997), « l'intervention de la logistique dans la formulation/ Mise en acte de la stratégie en milieu complexe, in Avenier, M. J. et al, la stratégie (chemin faisant) », Economica, Paris, pp.239-267.

¹⁵Tixier, D et Mathe. (1980), H, op.cit, p. 23.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Tableau (1.2) : Grille opératoire pour l'élaboration d'un management de la logistique

Paliers	Décisions	Nature et interfaces
Axes politiques	Intégration dans les stratégies	
	Adoption d'un statut	Autres fonctions dans l'entreprise, R&D, marketing, production
	Politique de sous-traitance	Prestataires de service, transporteurs, stockeurs, auxiliaires voire consultants techniques.
	Politique des alliances	Confères ou une société du même groupe.
Orientations structurantes	Performance logistique	Entreprise et clientèle, entreprise et fournisseurs. Production et marketing
	Réseau logistique	Production et marketing, fournisseurs et sous-traitant, distributeurs, clientèles
	Politique des personnels	Service marketing, production, export, contrôle de gestion
Systèmes d'organisation et de gestion	Système d'intégration et de coordination	Interne : tout au long du flux des matières. Externe : sous-traitants
		Interne : tout au long du flux des matières + service fonctionnel. Externes : sous-traitant, clients, intermédiaires, et final fournisseurs.
	Système d'animation	Ensemble des personnels, des cellules logistique opérationnelles,

Source : Morana. J. (2003), « De la logistique au SCM », Université de la méditerranée- Aix Marseille II E- thèque, 2003A 0124-1, p.08.

A travers cette grille opératoire du management logistique, nous distinguons trois niveaux : les axes politiques, les orientations structurantes pour les systèmes logistiques, et des systèmes d'organisation et de gestion.

- **Les axes politiques :** portent sur des aspects stratégiques de la logistique, à travers les quatre types de décisions prises (l'intégration dans les stratégies, l'adoption d'un statut légal, la politique de sous-traitance, la politique d'alliance), qui témoignent des

intentions de la direction générale à définir des ordonnances aussi bien au niveau intra qu'extra organisationnel.

- **Les orientations structurantes :** constituent un moyen pour définir les limites d'intervention des services fonctionnels, par le biais de l'identification des facteurs de concurrence, et des pratiques de mesure orientées 'client'.

L'objectif à travers les orientations structurantes, est d'obtenir une performance, qui réalise la jonction entre la disponibilité du produit, et la capacité d'assurer un service fiable et rapide, et la qualité de la tâche effectuée.

- **Les systèmes d'organisation et de gestion :** sont des outils, en charge de pallier aux différents dysfonctionnements qui existent le long de la chaîne logistique.

L'ensemble des chercheurs et praticiens qui ont eu une réflexion sur le sujet, s'accordent pour dire que la logistique d'entreprise représente un processus qui passe par plusieurs étapes, et dont la finalité est de faire de celui-ci un élément clé dans la stratégie globale de l'entreprise, à travers un ensemble d'actions coordonnées, en assurant au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, au plan stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent¹⁶.

En effet, en évoquant la notion de la logistique stratégique, on sous-entend également le rôle du manager logistique et son implication dans les choix stratégiques, à travers ses interventions. Son rôle insère trois niveaux de pilotage logistique, l'éco-pilotage de l'ensemble de la chaîne, le co-pilotage des actions coordonnées à l'intérieur de la chaîne et le pilotage basique des aspects opérationnels.

Fabbes et Costes (1997), estiment que dans ce schéma, à la fois général et concret, la logistique est considérée comme un processus transverse de coordination, apte à gérer les contraintes tant sur le plan local que sur le plan global.

Nous conférons à la logistique son caractère stratégique corrélativement à ses actions qui traduisent sa capacité à identifier les besoins d'évolution, à concevoir et à mettre en œuvre les stratégies. Parallèlement aux caractéristiques de la logistique, il est possible de dire que la logistique d'entreprise constitue une démarche du management stratégique.

¹⁶ Morana. J (2003), « De la logistique au SCM », Université de la méditerranée-Aix Marseille II E- thèque, 2003A 0124-1, p.09.

2.1.2. La stratégie logistique et la logistique stratégique

Fabbes-costes (1997) met en avant le rôle primordial des acteurs internes et externes dans la mise en application des concepts logistiques dans la construction stratégique.

Il stipule que les interactions existantes entre partenaires internes et externes au milieu d'un environnement complexe, provoquent la transition d'une stratégie logistique vers une logistique stratégique.

La démarche logistique est perçue comme un élément émanant de la stratégie logistique, elle apparaît comme «un ensemble de sous-ensemble de la stratégie centrale de l'entreprise»¹⁷.

Il a été démontré qu'il est déterminant de changer de visions classiques, de penser logistique stratégique au lieu de stratégie logistique.¹⁸

Après plusieurs travaux de recherche, plusieurs spécialistes sont parvenus à une seconde étape qui consiste à évaluer la logistique selon un schéma stratégique, impliquant ainsi une interrogation sur la possibilité de prendre en compte l'aspect logistique dès l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise, provoquant ainsi des changements structurels aussi bien au niveau intra qu'inter-organisationnel, dans l'objectif de promouvoir le concept de logistique stratégique.

Afin de parvenir à une mise en pratique de la notion de logistique stratégique, il est imminent de prendre en considération l'intégration d'acteurs relatifs au fonctionnement de la chaîne logistique, « la logistique stratégique ne peut apparaître que si les acteurs locaux sont officiellement reconnus comme vecteurs de changements stratégiques¹⁹ »

2.2. L'apport des processus à l'approche chaîne logistique

La notion de processus peut être analysée sous plusieurs angles, et ceci en se référant à plusieurs types d'approches, dans le but de mettre en avant le rôle que joue la notion logistique dans une gestion par le biais des processus. Nous déterminerons la nature du lien qui existe, entre le système de pilotage organisationnel et les différents types de processus.

Le système de pilotage de l'entreprise se définit comme « un ensemble cohérent et évolutif de processus et de procédures destinés à la mise en œuvre du pilotage de l'entreprise » (Avenier 1988)²⁰.

¹⁷Fabbes- costes. N. (1997), op.cit, P. 257.

¹⁸Fabbes- costesN & Colin (1994), « La planification de la logistique et de la distribution », kogon page, Londres, p.38.

¹⁹Fabbes-costes. N, op.cit, p.259.

²⁰ Avenier, M.J (1988), « Le pilotage stratégique de l'entreprise », presse du CNRS, Paris, p.18.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Le système de pilotage stratégique (SPS), comporte sept processus d'urgence.

Initialement l'organisation se conçoit au travers de cinq processus communs : un processus de réflexions stratégiques, un processus d'information, un processus d'information, un processus de programmation et celui de contrôle.²¹

Ces processus, forment la grille du management stratégique dans le but de concrétiser le système de pilotage stratégique, l'organisation doit comprendre deux autres types de processus, nous parlons de processus de formation et de processus de motivation.

Le courant des stratégies de ressources, considère le processus comme un facteur clef du management organisationnel. Un ensemble de chercheurs, tels que Hamel et Prahalad (1989)²² et Senge (1990)²³, soulignent le rôle central que joue le concept du processus dans l'octroi d'une position globale de leadership.

Le processus sera perçu comme un concept avec une optique visionnaire, car selon Mintzberg (1994)²⁴, ce processus se définit comme la capacité pour le manager de lier passé et présent et futur, mais également joindre l'environnement interne et externe, dans le but de réaliser une vision globale de la stratégie.

Ainsi, il est possible de considérer le processus comme support fondamental d'un management stratégique efficace des organisations contemporaines Colin et Porras (1991)²⁵, Martinet (1991)²⁶.

Tarondeau (1998)²⁷, définit le concept de processus comme étant « *un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client extrême* ».

En effet, en évoquant cette définition nous pouvons distinguer un certain nombre d'observation :

²¹ Morana, J, op.cit, p.11.

²² Hamel, G, et Prahalad, C.K, (1989), «strategic intent», Harvard Business Review», Vol. 71, No.02, pp.75-84.

²³ Senge, p. (1990), «the leader new work: Building Learning Organization», Sloan Management Review, Vol. 32, No.1, pp.7-33.

²⁴ Mintzberg, H. (1994), «the fall and rise of strategic planning», Harvard business Review», Vol. 72, No.01, pp. 107-114.

²⁵ Collin et Porras, J. (1991), «Organizational vision and visionnary organizations», California Management Review », Vol 34, No.01, pp.30-34

²⁶ Martinet, A-C. (1991), «Management en temps réel et continuité stratégique sont-t-ils compatibles ? », revue Française de gestion, No.86, pp.53-56.

²⁷ Tarondeau, J-C. (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : la gestion par les processus », les cahiers français, No.287, pp.39-46.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Premièrement, les approches qui font partie du contexte de chaîne de valeur, démontrent la pertinence du rôle des processus dans la gestion de l'organisation Porter (1985)²⁸ ; Lemaitre (1989)²⁹ ; Hammer et Champy (1993)³⁰.

En second lieu, le concept de processus s'est vu naître dans le contexte de la démarche qualité, qui est relative aux traitements des problèmes qui relèvent de qualité avant et après la réalisation d'un produit Feigenbaum (1991)³¹ ; Oakland (1993)³², Tarondeau et Wright (1995)³³.

En troisième lieu, le concept de processus est déterminé à travers la gestion des flux et des délais, afin de parvenir à un objectif qui est d'éliminer toute sorte de gaspillage, Schonberger et Moisy (1983)³⁴ ; Ohno (1989)³⁵ ; Baranger et Chen (1997)³⁶.

Afin d'éviter toute sorte de gaspillage, il est nécessaire d'adopter une politique de production basée sur l'approche juste à temps, cette démarche requiert une polyvalence et un arbitrage personnel et une coordination entre les différents de la firme. Relativement à ce contexte nous distinguons divers types de processus :

■ Le concept de processus d'action

Le concept de processus prend l'aspect d'un processus d'action, dans la mesure où l'entreprise, doit réagir aux opportunités et menaces qui pèsent sur son environnement, Porter, (1980)³⁷.

Pour sa part Lorino (1997)³⁸, préconise une mise en œuvre du processus d'action critique comme pilier de la stratégie d'entreprise. Il estime que « *les processus apparaissent comme*

²⁸Porter, M. (1980), « Competitive advantage, the free press », New York.

²⁹ Lemaitre, P. (1989), « Analyse de la valeur et amélioration des processus tertiaires », travail et méthodes, No.477, pp.107-109.

³⁰Hammer, M et Champy, J. (1993), « Le reengineering – réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances », Dunod, Paris.

³¹Feigenbaum, A. (1991), « Total quality control », McGraw hill, New York 3rded.

³²Oakland, J. (1993), « Total quality management- the route to improving performance butterworth– Heinmann », Oxford, 2nded.

³³Tarondeau, J-C. et Wright, R. (1995), « La transversalité des organisations ou le contrôle par les processus », Revue française de gestion, No.104, pp.112-121.

³⁴Schonberger, R et Moisy, C. (1983), « Comment appliquer les techniques de gestion japonaise dans notre entreprise », les éditions de l'entreprise, Paris.

³⁵Ohno, T. (1989), « L'esprit Toyota », Masson, Paris.

³⁶Baranger, P. et Chen, J. (1997), « juste à temps, Encyclopédie de gestion », Economica, Paris, 2^{ème} éd, pp.726-739.

³⁷Porter, M. (1980), « Competitive strategy », the free press, New York.

les liens nécessaire entre les ressources de l'entreprise et les opportunités ou menaces de l'environnement ». Ce type de processus, procure un avantage comparatif durable, dans le sens où il peut neutraliser les menaces et/ou profiter des opportunités de l'environnement.

■ Le concept de processus stratégique :

Selon Tarondeau (1998)³⁹, « *Les processus stratégiques sont créateurs de valeur, et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences clé, qui sous certaines conditions sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables* ». La mise en œuvre des processus stratégiques passe par un déploiement des ressources de l'organisation, Camman et Ledi, (2000)⁴⁰, Saïas et Métais, (2001)⁴¹.

Pour Métais, « *les ressources sont les unités de base qui déterminent l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Développée, entretenue, et combinée, elles permettent à l'entreprise de définir des aptitudes conditionnant à la fois la qualité des produits ou des services concernés, ainsi que la qualité de mise en œuvre des processus de production* ». L'autre élément des processus stratégiques évoqués par Tarondeau (1998), est la détention de compétences clés, car celles-ci, selon Tampoe (1994)⁴², procurent au processus stratégique un avantage compétitif unique.

Le processus stratégique s'apparente alors à un ensemble de compétences, et de capacités organisationnelles qui constituent pour l'entreprise un élément crucial pour sa pérennité.

■ Le concept de processus logistique

Selon Colin et Pache (1988)⁴³, Mathe et Tixier (1998)⁴⁴. Le processus logistique apporte une programmation, un réglage, et un suivi des flux de marchandises et d'informations associées. La conduite du processus logistique associe la maîtrise de la qualité et l'efficacité de réponses aux demandes du client.

³⁸Lorino, P. (1997), «Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus», cahier de recherche de l'ESSEC, No.97009, Cergy Pontoise.

³⁹Tarondeau, J-C (1998), op.cit, p.41

⁴⁰Camman et Ledi, C. (2000), « le pilotage de démarches collectives en milieu complexe : une approche par les « processus stratégiques ». Le cas des stratégies collectives de différenciation dans la distribution des produits agricoles», thèse de doctorat en science de gestion, université de la méditerranée – (Aix-Marseille II).

⁴¹Saïas, M. Et Métais, E. (2001), « la stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée », finance, contrôle, stratégie, Vol. 4, No. 8, pp. 183-213.

⁴²Tampoe, M. (1994), «Exploiting the core competencies of your organization, long range planning», Vol. 27, No.4, pp.66-77.

⁴³Colin, J. et Pache, G. (1988), «La logistique de distribution : l'avenir du marketing», Chotard et associés éditeurs, Paris

⁴⁴Mathe, H. et Tixier, D. (1998), «La logistique», presse universitaire de France, Paris.

Tarondeau (1998)⁴⁵, soutient et évoque clairement le concept « *le processus logistique allant du fournisseur au client, fait partie des processus fondamentaux qui mettent en œuvre les ressources et les compétences multiples, et dont chaque activité contribue à des objectifs de services à des clients externes* », par conséquent il est nécessaire de considérer le processus logistique comme un processus clef utile aux stratégies d'adaptation, d'anticipation, et d'aptitude en vue de provoquer le changement au sein de chaque organisation, et qui enclenche pour cela un système de coordination étendu Fulconis, (1998)⁴⁶.

2.3. L'intégration des flux financiers, informationnels et matériels

Lorino (1995)⁴⁷, estime que toute action entreprise, est systématiquement relative, à un flux informationnel, cette hypothèse considère « *le processus comme l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matières porteuses d'informations significatives et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important* »

A travers cette hypothèse, nous remarquons, que cela a créé un point de jonction entre le processus logistique et le processus d'ingénierie. L'agencement de ces deux processus par le biais du facteur informationnel a donné naissance à une logique de valeur par rapport aux rapports clients-fournisseurs. Pour de nombreux auteurs tels que, Heskett (1973)⁴⁸, Tixier (1979)⁴⁹, Colin et paché (1998)⁵⁰, et d'autres : la démarche logistique est synonyme d'agencement de flux (informationnels, matériels) qui relie l'amont et l'aval de la chaîne d'approvisionnement.

Au sein d'une démarche logistique, Aurifeille et al (1997)⁵¹, évoquent la combinaison de trois flux. Pour eux la logistique est perçue comme une compétence de gestion et de pilotage de flux physiques, informationnels, et financiers. L'objectif fondamentalement associé à la démarche logistique est la maîtrise des flux de matière coordonnées par l'information et qui par un système aval/amont permet de procurer à l'organisation une position de financement confortable, aussi bien sur le court que sur le long terme.

⁴⁵Tarondeau, J-C. (1998). Op.cit, p.41.

⁴⁶Fulconis, F. (1998), «logistique et administration générale des structures en réseau, actes, rencontres internationales de la recherche en logistique », Marseille, pp. 5-22.

⁴⁷Lorino, P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus», Revue française de gestion, No.104, pp.55-71.

⁴⁸Heskett, J. (1973), «Sweeping changes in distribution», Harvard Business Review, Vol.51, No.2, pp.123-133.

⁴⁹Tixier, D. (1979), «les perspectives de la logistique d'entreprise, Revue Française de gestion », No.19, pp.85-89.

⁵⁰Colin et Paché, (1988), op.cit.

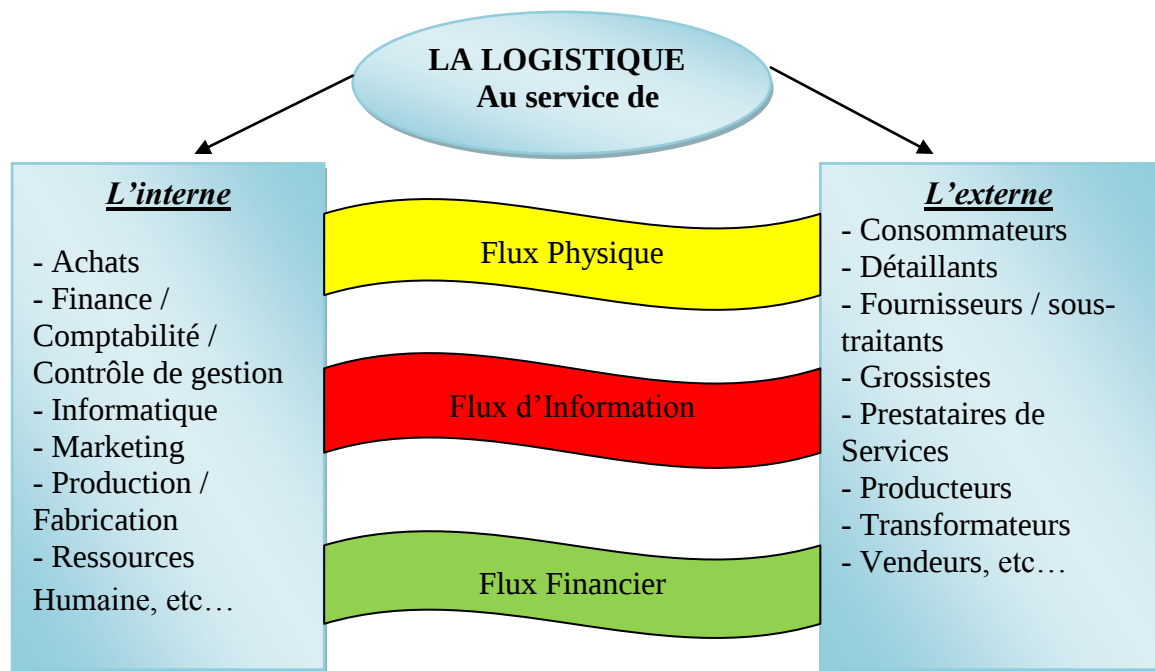
⁵¹Aurifeille, J-M, Colin, J, Fabbes-Costes, N, Jaffeux, C. et Paché, G. (1997), «Management logistique une approche transversale», Edition LITEC, Paris.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Aurifeille et al (1997)⁵², démontrent à quel point les rapports entre la démarche logistique et les attentes des parties prenantes, le long de la chaîne d'approvisionnement sont étroits. Cette approche représente un centre de réflexion assez particulier, puisqu'elle permet de définir de quelle manière une démarche logistique peut maintenir ; voire gagner une position concurrentielle selon divers intérêts.

Figure (1.1) : les flux physiques, informationnels et financiers de la logistique.

(Adapté d'Aurifeille et al, 1997).



Source : Morana. J (2003), « De la logistique au SCM », Université de la méditerranée-Aix Marseille II E- thèque, 2003A 0124-1, p.09.

Notons qu'en plus des trois flux qui figurent dans le schéma, nous retrouvons d'autres formes de flux associés à la démarche logistique, tels que les flux de personnes. En se référant aux travaux antérieurs de Heskett et al (1973)⁵³, les flux de personnes coexistent et sont également indispensables à la gestion du dispositif logistique intégral.

Par contre, il existe un tout autre type de flux : qui est le flux d'intelligence. L'objectif est de dépasser l'idée des flux classiques, et de comprendre comment les firmes, peuvent être créatrices de valeur par le biais de l'exploitation optimale de leur dispositif logistique.

⁵² Aurifeille et al, (1997), op.cit.

⁵³ Heskett, J. (1973), op.cit. p.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Selon le cabinet AT Kearney Mesnard et Dupont (1999)⁵⁴, les nouveaux critères de performances logistiques, requièrent une utilisation optimale de toutes les catégories d'information. L'objectif voulu est la mise en œuvre d'un flux d'intelligence capable d'optimiser le degré de réactivité, en adoptant une double action qui est d'identifier puis satisfaire les demandes imprévisibles, dans le but de parvenir à une agilité, ayant la capacité à relancer l'offre d'une manière rapide, en redéployant les ressources disponibles et en aspirant à une efficacité à l'élimination de toute sorte de gaspillage.

2.4. L'aspect tridimensionnel de la notion logistique

La notion logistique est synthétisée en une structure comprenant, trois dimensions : Une dimension processuelle, qui touche le principe de la gestion des processus, et qui en inclut deux (processus d'action et processus stratégique). La seconde dimension est relative à la notion de flux. Elle démontre les liens qui existent entre les différentes composantes d'une organisation. La notion logistique qui se positionne en dernier dans une dimension de partenariat, qui tend vers une approche logistique globale aussi bien au niveau intra qu'inter-organisationnel. (Voir tableau ci-dessous).

⁵⁴Mesnard, X et Dupont A (1999), « Votre logistique est-elle à la pointe ? », L'Expansion Management review, No.94, pp.52-58.

Tableau (1.3) : La logistique coordonnée en trois dimensions

Dimensions	Facteurs clés	Auteurs
Gestion du processus	Processus d'action	Colin et Paché (1988), Tarondeau (1998)
	Processus stratégique	Tixier et Mathe (1981), Lorino (1997), Tarondeau (1998), Fulconis (1998, 2000)
Gestion des flux	Flux de personne	Heskett et al. (1978), Tixier et al. (1983)
	Flux de matière et d'information	Heskett (1973), Tixier (1979), Lorino (1995), Fabbe-Costes (1997), Arnold (1998), Paché et Sauvage (1999)
	Flux financiers	Aurifeille et al. (1997)
	Flux d'intelligence	Mesnard et Dupont (1999)
Coordination et coopération	Décloisonnement interne	Colin et Paché (1988), Pons et Chevalier (1993), Aurifeille et al. (1997)
	Partenariat externe	Colin et Paché (1988), Pons et Chevalier (1993), Aurifeille et al. (1997), Paché et Colin (1999, 2000)

Source : Joëlle MORANA (2003), « De la logistique au SCM », Université de la méditerranée-Aix Marseille II E- thèque, 2003A 0124-1, p.09.

2.5. Le passage à une évaluation « dynamique »

Selon Bourrier et al, (1998)⁵⁵, Mesnard et Dupont (1999)⁵⁶ : définir cet enjeu est important, cela, requiert préalablement une spécification de l'avantage comparatif que celui-ci pourrait procurer. Afin de réaliser cette tâche, il est nécessaire de joindre les mesures opérationnelles fondées sur l'arbitrage classique cout/service, et mesures stratégiques dynamiques, dans

⁵⁵ Bourrier et al. (1998), « Mise en place d'un système d'indicateurs de performance », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol.17, No.2, pp.23-39.

⁵⁶ Mesnard, X et Dupont A, (1999), op.cit. pp.52-58.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

l'objectif d'intégrer les multiples facteurs internes et externes dans une création de valeur au profit du client final.

Les mesures relatives à la logistique d'entreprise, dans une approche intégrale, convergent vers une dimension opérationnelle de cette fonction. Ces mesures se traduisent par des logiques différentes. La réduction des délais et des coûts logistiques, l'amélioration de la qualité de service.

Paché et Sauvage (1999)⁵⁷, Vallin (1999)⁵⁸, Bourrier et al, (1998)⁵⁹, constatent la volonté des entreprises à élaborer des systèmes de mesures qui tendent vers la conception de logique dynamique qui vise le suivi d'actions stratégiques. L'étude menée par le cabinet AT Kearney (1998) sur l'évolution de la logistique en Europe vient conforter ce constat et dont il ressort trois points importants :

La logistique doit faire preuve de capacité de création susceptible de satisfaire des demandes imprévues. Mesnard et Dupont (1999)⁶⁰.

Cette capacité de réaction requiert d'une part une mise en œuvre d'un dispositif matériel et immatériel important, Gervais et Thenet, (1998)⁶¹, d'autre part elle doit faire preuve de flexibilité permettant de réagir face des circonstances inattendues : Pon et chevalier (1993)⁶², Tarondeau(1999)⁶³, Estampe et al (1999)⁶⁴.

La logistique doit faire preuve d'agilité dans la mesure où elle doit reconfigurer rapidement les ressources disponibles tout au long de la chaîne d'approvisionnement : Mesnard et Dupont, (1999)⁶⁵, Christopher (1999)⁶⁶, Mesnard et Dupont (1999)⁶⁷, soutiennent qu'afin d'être durable en matière de performance, les entreprises sont dans l'obligation de créer une sorte de synergie entre les différentes chaînes logistiques dans lesquelles elles interviennent, ceci, requiert une certaine efficience en matière d'élimination de toute sorte de gaspillage, et d'optimisation du suivi des frais relatifs aux structures, aux processus logistiques, aux ressources engagées, et aux coûts externes de l'environnement.

⁵⁷Paché, G et Sauvage, T. (1999), « La logistique : Enjeux stratégiques », Vuibert Entreprise, Paris, 2^{ème} éd.

⁵⁸ Vallin, P. (1999), La logistique : « Modèles et méthodes du pilotage des flux », Economica, Paris.

⁵⁹Bourrier et al, op.cit.

⁶⁰Mesnard et Dupont, (1999), op.cit. pp.52-58

⁶¹Gervais, M. et Thenet, G. (1998), « planification, gestion budgétaire et turbulence, finance contrôle, stratégie », Vol.1, n°3, pp.57-84.

⁶²Pon, J. et Chevalier, P. (1993), « La logistique intégrée », Edition Hermès, Paris.

⁶³Tarondeau, J-C. (1999), « La flexibilité dans les entreprises », Presse universitaire de France, Paris.

⁶⁴Estampe et al, D. (1999), « La performance supply chain des acteurs du secteur automobile en France », logistique et management, Vol.7, No. 01, pp.15-22.

⁶⁵Mesnard et Dupont, (1999), op.cit. pp.52-58

⁶⁶ Christopher, M. (1999), «Les enjeux d'une supplychain globale, Logistique et Management », Vol.7, No. 1, pp. 36

⁶⁷Mesnard et Dupont, (1999), op.cit. pp.52-58

Avant d'évoquer les approches théoriques en termes de supply chain management, il est nécessaire de mettre en avant le rôle important que joue la logistique dans le succès d'une pratique managériale, aussi bien au niveau interne qu'externe de l'entreprise. Ceci constitue un avantage concurrentiel durable dans la mesure où sa reconnaissance est relative aux aspects opérationnels et stratégiques.

Section 03: De la logistique au supply chain management, la nécessité d'une transition

Depuis des années, le SCM a représenté le centre d'étude de plusieurs auteurs. Il est perçu en tant qu'élément clé de la stratégie d'une organisation.

Christopher, (1992)⁶⁸ fait partie des premiers auteurs à avoir intégré ce concept dans un contexte stratégique. A partir de ce constat et dans un souci de démontrer la place prépondérante qu'occupe le SCM, aussi bien dans la recherche académique, que dans les pratiques managériales actuelles, nous reprendrons les travaux de cet auteur.

3.1. L'essence du paradigme SCM

Christopher (1992, 1994, 1997, 1999), souligne à travers l'ensemble des études menées sur la logistique, le rôle stratégique et intégrateur joué par le SCM. Il évoque également l'implication et l'apport considérable de ce dernier en matière de changement organisationnel. L'approche par définition donnée par le Michigan state university (1995,1999) vient à la fois compléter et conforter ce point de vue, cette dernière est fondée sur l'exposition de différents éléments indispensables à la mise en application de ce concept.

Nous trouvons également l'équipe de l'Ohio state university⁶⁹, qui tend à réfléchir au-delà du concept logistique, dans l'objectif d'intégrer la réflexion dans un contexte stratégique.

Par ailleurs, Christopher(1992)⁷⁰ estime que le SCM doit être pris en compte de manière globale par chaque organisation jusqu'à l'obtention d'une chaîne logistique agile, capable d'assurer la pérennité du réseau organisationnel. Il définit ce concept comme un « *le réseau des organisations qui exige au travers des liens amont et aval, et dans les différents processus et activités de produire de la valeur dans les produits et service détenus entre les mains du*

⁶⁸Christopher, M. (1992), «Logistics and supply chain management», Pitman publishing, London.

⁶⁹ L'approche de l'Ohio state university (1995, 1998), présente le SCM en prenant en compte la définition de la logistique donné par the council of logistics management ([http : // www.clm.org](http://www.clm.org)).

⁷⁰ Christopher. M. (1992), op.cit.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

client ultime ». Pour l'auteur l'essence même du concept du SCM provient des 4P, cela se traduit par le principe du quatrième élément, qui décrit le principe du bon produit à la bonne place et au bon moment, ceci relève d'une dynamique logistique. Pour que cette action se concrétise il faut associer au SCM un rôle stratégique, en commençant du niveau amont de la chaîne (obtention des matières premières) jusqu'à la mise à disposition des produits et services auprès du consommateur final.

Christopher (1992)⁷¹, considère qu'une mise en œuvre d'un SCM efficient requiert d'après lui quatre principaux éléments :

- Une chaîne d'approvisionnement unie ;
- La répartition des objectifs sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- Une nouvelle vision globale de la gestion des stocks ;
- L'intégration globale de la gestion des stocks ;
- L'intégration de toutes les fonctions internes, mais également les acteurs externes.

Christopher (1994)⁷² associe à cette approche à trois facteurs concurrentiels (la fiabilité, la sensibilité à la demande, le relationnel). La fiabilité réside dans sa capacité à garantir une livraison en temps et en quantité requise, la sensibilité à la demande renvoie à l'évaluation de la capacité à répondre à la demande dans les délais les plus courts avec une flexibilité absolue. Le relationnel démontre l'importance du partenariat en matière d'optimisation de la qualité, d'innovation et réduction des coûts et délais.

Toute entreprise vulnérable, est dans le devoir de remettre en question son système managérial, en modifiant son schéma organisationnel selon quatre points importants :

- S'orienter vers une logique processuelle plutôt qu'un système en terme de fonction ;
- la notion de performance plutôt que la notion de profits, cela requiert une mise à disposition des indicateurs financiers et non financiers ;
- Œuvrer pour une gestion de produit orientée client ;
- Favoriser une approche gagnant-gagnant avec les fournisseurs ;

L'ensemble des approches mis en avant par Christopher (1992, 1994, 1997, 1999), regroupe un ensemble d'éléments qui servent à appréhender la performance du SCM. Il souligne que le SCM emprunte de nombreux éléments à la logistique d'entreprise. Ainsi, il est évident de considérer le SCM comme élément émanant de la logistique stratégique. Ce même auteur

⁷¹ Christopher. M (1992), op.cit.

⁷²Christopher, M. (1994), « New direction in logistics », Kogan page, London, 2nd, pp.15-24.

considère que le changement organisationnel apporté par le SCM réside dans le fait que la notion de performance dépasse celle du profit.

3.2 Définition du concept SCM

La définition du supply chain management, a constitué pour longtemps le centre d'intérêt de plusieurs spécialistes penchés sur le domaine. En effet, il n'est pas facile d'en saisir aussi bien le sens que le périmètre, et ceci à cause de la multiplicité de son origine.

Dans un souci d'appréhension du concept, nous tenterons à travers cette section de mettre en avant, et dans un ordre chronologique l'ensemble des définitions relatives au SCM : en 1997, et dans un article⁷³ de Cooper, Lambert et Pagh précisent que le terme SCM apparaît pour la première fois dans la littérature en 1982 de O.R Keith, M.D Webber, intitulé « *supply chain management : logistics catches up with stratégie* ». En 1984, Lalonde met en avant l'avantage important que peut apporter les mouvements collaboratifs, tels que les pratiques appelées aujourd'hui GPA ou CPFR⁷⁴, et démontre également l'importance du partage de l'information vis-à-vis des stocks.

A partir de ce point, plusieurs auteurs⁷⁵ insistent sur l'importance de la réduction aussi bien au niveau intra qu'inter-organisationnel.

En 1994 l'international center for competitive excellence (ICCE), Définit le SCM en s'axant sur une approche processuelle « *Le SCM est l'intégration des processus clés de l'utilisateur final à travers les fournisseurs d'origine qui fournissent des services, des produits, et des informations qui procurent des valeurs ajoutées aux clients et aux autres parties prenantes* » .

Ce centre de recherche changera de nom peu d'années après pour devenir, le global supply chain forum. Il proposa une nouvelle définition du concept, celle-ci n'est pas différente de la précédente, dans la mesure où elle vient conforter la précédente en y ajoutant un élément pertinent, « *le supply chain management est l'intégration des processus d'affaires clés de l'utilisateur final à travers les fournisseurs d'origine qui fournissent des services, des produits et des informations qui procurent de la valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes* », à travers ces deux dernières définitions nous retenons l'importance accordée à la notion de processus, et cela de la nécessité d'adopter ce mode de gestion.

⁷³ Cooper, M, et Lambert, D et Pagh, J. (1997), Supply Chain Management: More than a new name for logistics, the international journal of logistics management, Vol. 8 n° 1-13.

⁷⁴ CPFR (Collaborative forecasting and replenishment) : Une approche d'intégration globale de la chaîne d'approvisionnement, qui réunit les concepts de l'offre et de la demande développées dans une démarche de partenariat entre industriels et distributeurs, dans le but de mieux répondre à la demande des consommateurs.

⁷⁵ Nous pouvons citer à titre d'exemple : T.C Jones, D.W Riley.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Ainsi, il est nécessaire de souligner la pertinence du passage du SCM d'une gestion de fonctions cloisonnées à une gestion des processus intégrés répartis selon le supply chain Forum en huit processus clés :

- La gestion de la relation client ;
- La gestion de la relation fournisseur : cette dernière consiste à maintenir des rapports étroits avec un nombre réduit de fournisseurs, il est question également d'établir des relations de confiance dans l'objectif de permettre une rentabilité aux deux parties ;
- Gestion du service client : L'entreprise doit gérer les attentes du client définies en terme de produit et service ;
- La gestion de la demande : il s'agit de synchroniser la demande et l'offre, par le biais des prévisions, autrement dit parvenir à équilibrer les capacités des clients avec ses besoins ;
- La gestion du passage de commande ;
- La gestion du flux de production.

Chopra et Meindl (2007)⁷⁶, ont inclus ces derniers en trois macros processus :

1. La gestion des relations fournisseurs ;
2. La gestion des relations clients ;
3. La gestion de la chaîne logistique interne ;

Face à cette multiplicité de définitions qui trouble la clarté du concept SCM, un éventail de chercheurs dans le domaine comme Gibson, Mentzer et Cook⁷⁷, ont recentré leurs travaux sur la confection d'une définition qui fait objet de consensus.

Mentzer pour sa part, a rejoint la définition donnée par le CSCMP « *Le SCM intègre la planification et la gestion de toutes les activités qui relèvent de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques, en incluant notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement le SCM intègre la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises* ».

Cette définition est considérée aujourd'hui comme la définition du SCM. Comme nous le constatons cette définition, démontre que le SCM peut être analysé par rapport à trois

⁷⁶ Chopra S. Meindl P., (2007), «Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation», Upper Saddle River, New Jersey.

⁷⁷ B.J. Gibson, J.T. Mentzer, R.L. Cook., (2005), «supply chain management: Pursuit of consensus definition», Journal of business Logistics, Vol. 26, n° 2.

niveaux, (niveau stratégique, tactique, et opérationnel). Le niveau stratégique se manifeste à travers trois éléments : l'importance donnée au client, la coopération entre les différents acteurs du SCM, les deux autres niveaux (tactiques et opérationnels) sont relatifs à la mise en œuvre et à la concrétisation du concept du SCM au sein des organisations. Il est ainsi question de faire intégrer les flux physiques et informationnels et de rechercher les outils qui permettent la réalisation de collaboration de client-fournisseur. Il est question également de planifier la production et d'optimiser les stocks.

Un incident à un point de la chaîne peut affecter rapidement l'ensemble. Les risques deviennent donc interdépendants d'autant plus que les flux sont tendus et optimisés au plus juste.

3.3. Vers une optimisation des pratiques de la SCM ; quel rôle pour les systèmes d'information ?

Un éventail de travaux récents, met en avant le rôle des systèmes d'information, et les rapports de confiance inter-organisationnels. Aujourd'hui, se focaliser sur le SCM ne peut se faire, sans faire ressortir le rôle important que joue les systèmes d'informations dans les rapports au sein et hors organisation.

Son rôle réside dans la gestion des transactions : Selon Fernandez(2000)⁷⁸, la faisabilité de l'entreprise orientée client, est étroitement liée à la performance de son système d'information.

Pour Fabbes (2000)⁷⁹, le SCM est perçu comme « une approche transversale du fournisseur du fournisseur au client du client », ceci dans un contexte de pilotage par l'aval. Cette approche requiert la maîtrise d'une panoplie d'éléments « **coûts, qualité, fiabilité d'information et délai** ».

Pour se faire le SCM nécessite de multiples outils informatiques. La démarche SCM s'articule autour de trois axes :

- Un axe décisionnel qui démontre l'espace intégratif, qui traduit « opérations, tactiques, stratégies », la tendance de cet axe se caractérise par une mise en œuvre par l'organisation d'une cohérence des flux décisionnels, dans le but de parvenir à une mesure plus efficiente de la performance.

⁷⁸Fernandez, A. (2000), « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », Edition d'organisation, PARIS.

⁷⁹Fabbes- costes, N. (2000), « Supply Chain Management ; Concept et pratiques », Conférence- Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

- Le second axe est l'axe de l'entreprise étendue, il touche l'environnement externe de l'entreprise. Pour cet axe, le cycle (fournisseur, fabricant, ... détaillant) est de favoriser la coopération, la communication, et le partenariat dans le but de permettre une certaine traçabilité.
- Le troisième axe démontre l'aspect opérationnel de la démarche. Il met en avant le rôle important de la transversalité interne. Cet axe favorise le suivi des flux (conception- acquisition- fabrication- distribution- support- recyclage). Cet aspect opérationnel de la démarche est visible également à travers le suivi et l'évaluation des processus essentiels de chaque organisation.

Tableau (1.4) : les fondements du SCM : une démarche et des technologies informatiques (selon Fabbes-costes, 2000).

Démarche	Fondements	Outils
Axe décisionnel	Cohérence des flux décisionnels. Mesure de la performance	Technologie d'aide à la décision. APS (advanced planning system), outils SCM, base de données, datawarehouse
Axe étendu de l'entreprise	Coopération, Communication, Partenariat, Suivi des engagements	Technologies d'interfaces, EDI (Echange de données informatiques), internet, intranet, extranet, ECR (efficient consumer response), GPA (Gestion partagée des approvisionnements), call centers
Axe opérationnel	Satisfaction des clients et des actionnaires. Suivi, évaluation et intégration des processus majeurs	Technologies de pilotage ERP (Enterprise resources planning), Manufacturing and logistics execution systems

Source: Fabbes- costes, N. (2000), « Supply Chain Management ; Concept et pratiques », Conférence-Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

A travers ce tableau Fabbes et Costes (2000)⁸⁰, distinguent trois types de technologies via trois dimensions :

- Les technologies d'aide à la décision qui structurent la cohérence des flux décisionnels ;
- Les technologies d'interface qui gèrent les mouvements coopératifs et des communications, en tenant compte de l'engagement de chaque partenaire de la chaîne ;
- Les technologies de pilotage pour suivre évaluer et intégrer les processus majeurs ;

Ce qu'il faut retenir parallèlement à l'appréhension de la démarche SCM, c'est le caractère de l'interopérabilité des systèmes d'information, et leurs rôles dans l'optimisation du SCM. L'utilisation de cet élément dans la démarche témoigne de l'étroitesse du rapport qui existe entre ces deux concepts.

Section 4 : Le supply chain management, nouvelle vision, nouvelle approche managériale

4.1. Le supply chain management comme nouveau paradigme des sciences de gestion

Depuis son essence au début des années 80, et après l'intérêt et la multitude des travaux qui lui ont été consacré, le SCM a connu une double dimension.

La première est relative au passage de ce dernier d'un aspect de réalisation d'activités opérationnelles à celui d'une démarche stratégique du pilotage du processus. La deuxième est liée au passage de ce dernier d'une vision disciplinaire à une vision intégratrice.

Parmi les multiples dysfonctionnements dont faisaient face les organisations : le manque de partage et la mauvaise circulation de l'information, qui étaient les plus répandues au niveau inter-organisationnel.

Forrester (1958)⁸¹, a démontré combien une mauvaise transmission et interprétation de l'information pouvait engendrer un accroissement des stocks dans une chaîne d'entreprise, communément connu sous l'expression « Bullwhip effect ».

⁸⁰Fabbes- Costes. N, (2000), op.cit.

⁸¹ Forrester J. (1958), «Industrial dynamics : a major breakthrough for decision makers», Harvard business review, Vol. 36.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Une étude récente menée par Charvet et al (2008), prouve que l'effet 'Forrester' représente la cause principale de hausse des coûts opérationnels selon les secteurs allant de 12,5% à 25%.

Si des pratiques comme le juste à temps et le management de la qualité ont été développés, leur intégration dans des parties d'organisation, ils n'ont pas permis d'avoir une réelle amélioration de la performance globale. Cependant, il ne s'agit pas de mettre en cause l'efficacité de ces pratiques, mais de considérer que l'optimisation de la performance ne saurait pas oublier l'objectif global, et qu'il est donc pertinent d'intégrer ces outils dans la démarche SCM (Bechtel et Jayaram)⁸².

Le supply chain management apparaît pour de nombreux auteurs comme un nouveau paradigme de l'ère des compétitions inter-supply chains, où la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à intégrer des réseaux inter-organisationnels Christopher, (2005)⁸³. Mentzer et al (2001)⁸⁴ estiment qu'une construction managériale ne peut être utilisée efficacement s'il n'y a pas d'accord sur sa définition. De ce fait, il convient de retracer d'une manière plus étendue l'ensemble des définitions données au concept supply chain management.

Le CSCMP et dans un motif de créer le débat entre les communautés professionnelles et académiques et faire ressortir l'aspect stratégique de cette démarche, a proposé une des définitions des plus citées aujourd'hui, qui tend à dire que le supply chain management : *« est conçu comme la planification et le management de toutes les activités qui relèvent de la recherche de fournisseur, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités du management logistique. Il inclut aussi la coordination et la coopération avec les partenaires de la chaîne qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de service et les clients. Par essence le supply chain management intègre le management de l'offre et de la demande dans et entre les entreprises »* (CSCMP, 2007).

Cette définition permet néanmoins de dire que le supply chain management est conçu comme la concrétisation d'une organisation qualifiée de virtuelle et définit *« comme une forme organisationnelle originale qui regroupe plusieurs partenaires, dont l'objectif est de*

⁸²Bechtel Ch., J. Jayaram. (1997), « Supply Chain Management: Strategic, The international Journal of Logistics management », Vol. 8, No.1, pp.15-34.

⁸³Christopher. M. (2005), « Supply Chain Management, Pearson Village Mondial », Paris, 3ème Edition.

⁸⁴ Mentzer et al, (2001), « Defining Supply Chain Management », Journal of business logistics, Vol.22, n°2, pp.18-31

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

permettre une mise en œuvre d'effets de synergie ou le développement de capacité/potentiel supplémentaire » Fréry (2001)⁸⁵, Christopher, (2005)⁸⁶, paché (2005)⁸⁷.

La principale caractéristique du SCM au sein d'une organisation est l'intégration des processus au niveau intra et inter-organisationnel. Ce concept représente l'essence du SCM. Cette intégration, tend à développer des attributs⁸⁸ qui constituent des garanties pour la compétitivité, aussi bien pour chacune des entreprises que pour l'ensemble, mais également permettre une reconnaissance stratégique de la discipline en question.

Afin de démontrer à la fois le fondement et la diversité d'origine du supply chain management, de nombreuses études menées par différents chercheurs, dans l'objectif à la fois de comparer les spectres proposés du SCM : nous citons à titre d'exemple Mentzer et al, (2008)⁸⁹, Frankel et al (2008)⁹⁰ : quatre disciplines sont souvent évoquées : la logistique, le marketing, les achats et le management opérationnel. Ces éléments correspondent aux domaines fonctionnels du SCM, d'où l'intérêt de les étudier et de les intégrer dans le processus intégral.

Le SCM est souvent cité comme élément émanant de la logistique [Lamming, (1996) ; Metz (1998) ; Croom et al, (2000) ; Grisprud et al, (2006)...]⁹¹. Cette vision était souvent relative à la réalisation d'un ensemble d'activités dissociées. Depuis la logistique s'est progressivement détachée du cadre d'une fonction interne dans l'entreprise en intégrant ses activités dans le management global du processus physique Colin, (2002)⁹².

La prise en conscience de la part des chercheurs et professionnels dont les frontières des flux logistiques ne se limitaient pas uniquement au niveau interne de l'entreprise, les a poussés à dépasser le management de cette supply chain interne pour intégrer, celui d'une chaîne logistique inter-organisationnelle.

⁸⁵ Fréry. F, (2001), « Entreprises virtuelles et réalité stratégiques », Revue Française de Gestion, n°133, pp.23-31.

⁸⁶ Christopher. M. (2005). Op.cit.

⁸⁷ Paché G. (2005), « Logistique et entreprise virtuelle, revue Française de Gestion », n°156, pp.131-134.

⁸⁸ Ces attributs, Christopher (2005), Ketchen et Hult (2007), en ont proposé quatre (Réactivité, Agilité, Résilience et Adaptabilité).

⁸⁹ Mentzer et al. (2008), « Supply Chain Management and its relationship to logistics, Marketing, Production, and operations Management », Journal of business logistics. Vol.29 n°1, pp. 31-46.

⁹⁰ Frankel. R, et al, «The domain and scope of SCM's Foundational Disciplines. Insights and issues to advance reaserch», Journal of Businesss logistics, Vol. 29, n°1, pp. 1-30.

⁹¹ Livolsi. L, (2009), « Le Supply Chain Management : Synthèse et propositions », Université de la mediteranée (Aix-Marseille II), p.8

⁹² Colin.J, (2002), « De la maitrise des operations logistiques au supply chain management », Gestion 2000, n° 1, p. 59-74.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Le concept de SCM tire ses origines de l'analyse des canaux de distribution et ceci relativement à la prise de conscience que les profits peuvent être dégagés, par le biais de l'optimisation des rapports avec les fournisseurs par rapport aux questions logistiques. D'après Filser, (2002) l'analyse du canal de distribution est définie comme « *la séquence d'institution et de fonction, qui prend en charge le transfert du produit ou service du producteur à l'acheteur final* », cette perception de l'importance des démarches collaboratives au sein du canal de distribution, exclut le pouvoir comme seule variable explicative, et tend à créer de la valeur pour le consommateur final. Ainsi, nous nous retrouvons dans la notion du pilotage par l'aval.

Selon Carter et Ellram (2003)⁹³, c'est du côté de l'amont de la chaîne, et plus particulièrement des achats qu'il faut tenter d'améliorer la performance. La plupart des contributions orientées vers la dimension stratégique du service sont liées à la reconnaissance supply chain management, et à la centralité des acheteurs dans ce domaine.

C'est pourquoi, la gestion des relations fournisseurs devient alors stratégique dans la mesure où il permet l'orientation vers un marché (acheteur) plutôt qu'un marché (vendeur). Par conséquent, le SCM est utilisé pour identifier et décrire les relations avec les fournisseurs d'où l'expression « **supplier management** » Lamming, (1996)⁹⁴.

La Littérature SCM a fait durant des années l'objet de critiques, nous retenons trois principales :

La première critique tend à dire que, la volonté « totalisante » du SCM, rend à la fois sa compréhension et son opérationnalisation extrêmement difficile.

La deuxième critique adressée à la recherche sur le SCM, est relative au besoin de mesure qui affirme que le besoin de mesure des concepts est nécessaire, afin de limiter la polysémie de ces derniers étant donné qu'il existe une multitude d'origine de travaux dédiés au SCM. Enfin notons également que le besoin de mesure touche aussi les outils de pilotage des processus opérationnels et stratégiques intégrés dans le SCM.

⁹³Carter. R., L.M. Ellram. (2003), « Thirty five years of the journal of supply chain management: where have we been and where are we going? », Journal of supply chain management, Vol. 39. n°2, pp.27-39.

⁹⁴Lamming. R. (1996), «Squaring Lean Supply with supply chain management», International journal of operations and production management, Vol. 16 n°2, pp. 183-196.

4.2. Le SCM et la théorie des organisations

Le SCM s'est vu naître au milieu du cadre professionnel, et depuis il s'est progressivement étendu pour atteindre l'univers académique. Il est opportun de se pencher sur les pratiques de l'entreprise en termes d'usage des pratiques du SCM, afin de voir si ces dernières reproduisent les débats théoriques.

En effet, pour réussir à donner un ancrage théorique au domaine du SCM, il conviendrait tout d'abord de distinguer les différents points qui relèvent réellement du champ de ce dernier.

Il faut souligner que plusieurs questions ont été posées autour du champ théorique du SCM, s'interrogeant sur l'intégration d'un processus entre deux entreprises, est-ce qu'il relève du SCM ou bien des autres formes organisationnelles (alliance, partenariat...).

Le deuxième questionnement est relatif à la confusion liée à la coordination intégrée d'acteurs et la mobilisation de ressources spécifiques dans le cadre d'une opération, relève-t-elle du SCM ou du management des projets. La complexité développée à travers les critiques adressées au SCM nécessite un éclaircissement du SCM.

Dans un contexte limité, les pratiques du SCM sont à rechercher dans le cadre des démarches d'Efficient Consumer Reponse' (ECR), dont l'objectif est de créer de la valeur pour le consommateur final.

Nous distinguons trois principales pratiques qui sont le 'collaborative planning and forecasting replenishment' (CPFR), qui consiste à échanger des informations sur les prévisions et l'écoulement actuel des produits afin de synchroniser les processus opérationnels.

La seconde démarche est la gestion mutualisée des approvisionnements qui consiste à piloter de manière intégrée, les approvisionnements de plusieurs fournisseurs : cette démarche procure une position conséquente au prestataire logistique. [Fulconis et Paché, (2005) ; Camman et Livolsi, (2007)]⁹⁵.

La troisième démarche est le 'category management' qui consiste à gérer les ensembles des produits comme des unités stratégiques et réaliser des débouchés de marché pour chaque magasin dans l'objectif de satisfaire les besoins du client final.

Il est clair que les pratiques citées précédemment sont très en avance. Cependant leur mise en application demeure difficile, aussi bien au niveau intra qu'inter organisationnel. Au niveau intra organisationnel, (Mentzer et al) évoquent un véritable bras de fer entre les différentes fonctions impliquées, et particulièrement avec les achats, mais également avec le marketing. Le réel risque réside dans le fait que le SCM se retrouve divisé entre le mangement de

⁹⁵ Livolsi. L, (2009). Op.cit. p.14.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

fournisseur (amont) et celui des relations clients (aval). Au niveau inter-organisationnel, nous parlons du risque de perte de souveraineté qui constitue une halte au bon fonctionnement du processus. En plus des multiples difficultés opérationnelles de mise en œuvre.

Proportionnellement à ce qui a été avancé précédemment, et dans le but de donner un éclairage sur les frontières du champ du SCM : nous distinguons deux imminents courants qui prédominent la démarche théorique et qui visent l'appréhension du SCM :

L'approche par les réseaux et l'approche du management stratégique :

L'approche par les réseaux est la plus répandue pour démontrer l'aspect organisationnel du SCM. La définition même du SCM s'inscrit dans le réseau qui la constitue. Le premier à avoir proposé cette nouvelle forme organisationnelle est Thorelli (1986)⁹⁶. L'approche est caractérisée par l'intensité des relations d'échange qui nécessitent une importance pour assurer la continuité, confiance et accords entre l'ensemble des acteurs du réseau.

Lambert et al (1998)⁹⁷ proposent une structure plus simple du réseau SCM, en dissociant les membres primaires chargés de délivrer un produit final pour le client final des prestataires qui sont en charge de la fourniture de production aux premiers. Ils privilégient les rapports qui lient l'entreprise à ses fournisseurs / clients.

Par ailleurs, Peck et Juttner (2000)⁹⁸, considèrent que tous les réseaux ne sont pas systématiquement, générateurs de valeur. Particulièrement, la question autour de la performance des réseaux mais également l'intensité et la dynamique au rapport de la firme avec son panel de fournisseurs et prestataires.

La littérature en management stratégique est également présente dans le domaine du SCM, initialement afin de conférer au SCM un cadre légitime, le piloter et définir les modalités d'action stratégique de ce dernier.

La plupart des chercheurs spécialisés dans le domaine du SCM, s'accordent pour dire que ce dernier représente une démarche affirmée d'intégration des processus stratégiques, depuis le fournisseur initial jusqu'à l'utilisateur final dans l'objectif de créer de la valeur.

La mobilisation de la littérature en management stratégique autour du SCM, a permis de démontrer sa pertinence et contribuer à sa reconnaissance. Le second point abordé par les

⁹⁶ Thorelli. H. B. (1986), «Networks: Between markets and hierarchies», strategic Management Journal, Vol.7, n°1, pp.37-51.

⁹⁷ Lambert et al, (1998), «Supply chain management: Implementation issues and research opportunities», the international journal of logistics management, Vol.19, n°2, pp.1-19.

⁹⁸ Peck. H, U. Juttner. (2000), «Strategy and relationships : defining the interface in supply chain contexts», the international journal of logistic management», Vol.11, n°2, pp.33-44.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

recherches en management stratégique, concerne le pilotage des supply chain : autrement dit les pratiques du SCM.

Le dernier niveau concerne les modalités d'action et les contraintes qui sont relatives au pilotage stratégique du SCM. La théorie des ressources représente un cadre théorique pertinent en management stratégique. Cette notion est introduite dans les recherches sur SCM, particulièrement autour de la ressource informationnelle qui représente un élément imminent dans le pilotage des processus stratégiques intégrés.

L'objet de cette sous-section est de mettre en lumière l'opérationnalité du SCM, en mettant en avant grâce à l'apport des théories des réseaux, les perspectives nouvelles en matière de création de ressources. Outre la réflexion en termes d'allocation optimale des ressources, ces perspectives tendent à renouveler l'acceptation de la valeur, en tant qu'élément faisant partie des analyses SCM. Cette réflexion est définie par rapports aux attentes des clients et au rôle dévolu du marché.

4.2.1. Le supply chain management et les modalités de création de valeurs

Le supply chain management est l'intégration des processus opérationnels clés, depuis l'utilisateur final jusqu'aux utilisateurs originaux de produits de services et d'informations, qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes (Lambert et al).

L'une des principales causes de l'absence d'une définition universelle du SCM est essentiellement son évolution multidisciplinaire. La divergence d'approche et de perception, qui la caractérisent se reflètent dans de nombreuses taxinomies à travers la multiplicité des revues critiques de littératures.

Par ailleurs, la notion de valeur dans son volet managérial, se base sur la satisfaction d'un besoin comme principal objectif, auquel la firme cherche à répondre le mieux, pas seulement mais également l'optimisation des coûts des activités, qui permettent la satisfaction de ce besoin.

Par ailleurs, la notion de valeur repose sur une vision future de la firme, et ceci en matière de bénéfices. Dans une approche SCM, l'évaluation de la valeur, s'articule autour de l'interprétation des attentes à la fois des clients et des parties prenantes. Les approches récentes du SCM tendent à dire que la valeur créée n'est pas uniquement relative à l'optimisation du processus interne, mais plutôt l'allocation des ressources.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Les réflexions en matière de SCM considèrent que ce dernier représente un moyen de contrecarrer les défaillances du marché en termes de circulation de l'information.

Cette même démarche permet d'aligner les intérêts et les objectifs des différents acteurs de l'entreprise (Managers, salariés, actionnaires...etc.), de manière à maximiser la valeur pour ces derniers et d'éviter qu'une partie de la valeur ne soit détournée à leur détriment.

4.3. Les approches supply chain management et l'apport des théories des réseaux

La reconnaissance de la multiplicité des formes de réseaux, a donné lieu à une pluralité de modalités de SCM (ECR, Quick replay,...etc).

Ce constat d'analyse loin d'être anodin, permet d'apporter un enrichissement à la finalité du SCM de création de valeur des réflexions sur la création de ressources ouvrant ainsi une voie de passage vers l'amélioration de la performance de la firme.

Axée au départ sur la gestion des flux, la notion SCM a évolué pour atteindre les notions d'organisation. Une panoplie de travaux de recherches axés sur le SCM, perçoivent le SCM comme un système incluant, à la fois fournisseurs, producteur, et distributeur faisant partie d'un système industriel en évolution perpétuelle, qui nécessite une optimisation primordiale. Cette orientation conduit à accentuer l'attention sur le contexte relationnel entre les différents acteurs de la chaîne, par le biais d'analyse de différents mécanismes de coordination : autorité, confiance, contrat (Cox, 1997)⁹⁹.

Ceci, a mené au passage de la notion du SCM du cadre essentiellement centré, sur le pilotage des flux à un cadre d'analyse des interactions entre acteurs basés sur un processus inter-organisationnel générateur de valeur le long de la chaîne.

Les relations inter-firmes sont envisagées comme une alternative à la croissance de la firme, étant donné que dans certains cas, les coûts de transactions en interne peuvent être plus importants que les coûts de transaction avec une autre firme.

La théorie transactionnelle, qui a constitué un support d'analyse aussi bien du concept réseau que du concept SCM, reste contrainte par le point de vue des néoclassiques et leurs hypothèses qui s'articulent autour des coûts et des marchés.

⁹⁹ Cox, A. (1997), «Business Success: a way of thinking about strategy, critical supply chain assets and operational best practice», Boston, Lincolnshire: Earls Gate.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

Thorelli (1986)¹⁰⁰, introduit le terme « réseau », et complète ainsi le modèle bipolaire axé uniquement sur (marché, hiérarchie). En ajoutant cet élément, le chercheur considère que le réseau stratégique s'apparente à une logique d'organisation et de fonctionnement propre à lui, et exclut l'idée que ce dernier émane d'une fusion entre le marché et la hiérarchie. L'apport de la théorie des réseaux réside dans le fait que la firme, n'a plus à choisir entre les différentes modalités d'organisation, (marché/firme), mais tend à développer un ensemble de nouvelles modalités comme les relations avec d'autres firmes soit dans le contexte à caractère contractuel soit dans un contexte de coopération.

En revanche, Les approches SCM, considèrent le réseau comme un type de structure organisationnelle qui vise à créer des ressources plutôt que la création de valeur, et dont il faut analyser les objectifs stratégiques.

Cette forme confère une nouvelle dimension à la représentation de la performance de la firme.

Fondamentalement, l'approche du réseau tend à réduire à la fois l'incertitude causée par les flux d'information incomplets, et les comportements opportunistes de certains acteurs.

Ce concept est perçu comme une forme d'organisation à travers laquelle, les activités sont coordonnées, dans le but de réduire leur coût, mais également bénéficier d'un avantage compétitif de portée stratégique.

Selon Paché et Paraponaris (2006)¹⁰¹, la notion de stabilité des réseaux s'impose dans la mesure où la question posée est relative à la durabilité et l'originalité de création de valeur et de ressource ; il faut alors mobiliser l'ensemble des capacités et moyens dont dispose le réseau afin de parvenir à une ouverture à tous types d'innovation.

Les approches inter-organisationnelles du SCM doivent mobiliser l'ensemble des fondements et hypothèses dans la recherche de la performance, à travers l'identification des activités créatrices de ressources au lieu des activités créatrices de valeur, par le biais du développement de nouvelles compétences ou d'innovation qui émanent des pratiques (ECR, GPA, CPFR).

¹⁰⁰ Thorelli. H. B. (1986), op.cit, pp. 37- 51.

¹⁰¹ Paché et Paraponaris, C. (2006), « l'entreprise en réseau : approche inter et intra-organisationnelle », les éditions de l'ADREG.

4.4. Les systèmes d'information au cœur de l'efficacité d'une structure supply chain

Il est important de souligner : que pour être efficace le supply chain management s'appuie sur une multitude de facteurs qui conditionnent sa réussite. Ces éléments sont primordiaux et doivent interagir afin que l'entreprise parvienne à dégager des avantages concurrentiels. Parmi ces facteurs, nous distinguons, la mise en œuvre d'un système d'information performant, à travers l'utilisation de nouvelles techniques d'information et de communication. Sachant par ailleurs, qu'un système d'information est perçu comme un ensemble qui génère trois dimensions essentielles : son degré d'intégration fonctionnelle, son degré d'intégration spatiale, et son degré d'intégration décisionnelle¹⁰².

a. les degrés d'intégration fonctionnelle :

S'étend le long de la chaîne logistique qui est concernée par la couverture de système d'information : depuis le client du client jusqu'au fournisseur du fournisseur. Cette intégration fonctionnelle est relative à la dimension du système d'information, caractérisée par une transmission de données en temps réel et ce entre les différents maillons de la chaîne.

Ce type d'intégration requiert l'usage de logiciels de gestion intégrée ou ERP¹⁰³ 'en interne' de la chaîne ou les échanges de données informatisées (EDI) pour ce qui est du niveau externe.« Nous citons : Le CRM (Customer relationship management), système d'information du niveau commercial chargé de traduire et de faire remonter les besoins du client final ».

b. Les degrés d'intégration spatiale :

Il tend à rapprocher les sites géographiques distants, à travers la mise en rapport électronique, soit entre les acteurs qui appartiennent au même groupe industriel, soit entre les partenaires, clients, fournisseur, prestataires de service.

La mise en œuvre de relation d'échange électronique, requiert une panoplie de systèmes complexes tels que les EDI, le mailing, fax... etc. Ces systèmes représentent des gains en matière de coûts et de délai.

Désormais et avec l'ascension que connaît internet en matière d'échange de données informatiques, les entreprises ont pu élargir l'espace de transfert de leurs informations et de leurs données. Cependant, et afin de réussir ce passage, cela requiert une interface du système

¹⁰² Germain. G et al.(2003), « Le rôle de l'acheteur dans la supply chain », DESMA recherche collective, P.23.

¹⁰³ ERP : entreprise ressource planning, ce dernier s'occupe de la gestion opérationnelle de l'activité logistique.

Chapitre I. Fondements et mécanismes de la gestion de la chaîne logistique

d'information avec le serveur web. Au-delà, de cette simple interconnexion, l'outil internet tend à favoriser la mise en place d'outils extranet à travers lesquels le client exprime le besoin sur le web, que peuvent consulter les fournisseurs autorisés. Cela permettra de suivre le niveau des stocks en temps réel, dans l'objectif de déceler les besoins et provoquer le réapprovisionnement. La technologie d'internet peut également faciliter les tâches de la fonction achat, dans la mesure où les clients (firmes) disposent de catalogues électroniques en fonction desquels ils peuvent directement passer des commandes aux conditions préalablement établies par le service achat.

c. Les degrés d'intégration transactionnel/décisionnel :

Dans ce contexte, l'information prend un aspect décisionnel dans la mesure où elle est considérée comme étant un support de pilotage des opérations et au management stratégique. L'information mise à disposition des managers doit être de nature à correspondre aux besoins décisionnels de ces derniers, aussi bien au niveau tactique que stratégique : tableau de bord et suivi des performances des fournisseurs, outils de calcul des stocks, prévisions d'évolution des marchés... etc.

4.4.1 .Optimisation de la chaîne logistique et système d'information de l'entreprise

L'amélioration du niveau de la supply chain requiert la mise en place d'actions particulières relatives aux différents niveaux de fonctionnement de l'entreprise :

- Anticipation du volume d'activités de l'entreprise à travers la prévision des volumes de ventes dans l'objectif de permettre une adaptabilité des ressources avec les différents types d'évolution de l'activité ;
- L'aboutissement à une synchronisation des informations et les différentes activités tout au long de la supply chain ;
- Parvenir à une optimisation des activités relatives à la fonction logistique de l'entreprise à savoir (Gestion de la commande, entreposage et transport).

Ce qui suit est un ensemble d'outillage spécifique relatif aux différents niveaux décisionnels de la firme en charge d'optimiser la chaîne logistique :

- ✓ **L' APS (*Advanced planning system*)** : Se situe en amont de la chaîne logistique, relatif à la planification des achats, de la production, de la distribution et des transports

en effectuant des opérations d'adéquation entre les demandes prévues des clients et les capacités du client a y répondre ;

- ✓ **L' ERP (*Entreprise ressources planning*)** : s'occupe de la gestion opérationnelle de l'activité logistique. Fondamentalement, ceux sont des logiciels de gestion paramétrables qui réunissent l'ensemble des fonctions de la firme. Ces outils, permettent de prévoir des réapprovisionnements à partir des capacités maximales de stockage, de calcul du nombre d'entrepôts nécessaires par région, de sélectionner le mode de transport le plus économique, de planifier les tournées...etc. ;
- ✓ **SCE (*supply chain excution*)** : pour la gestion des entrepôts et des tournées : ils rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes, une optimisation de l'ordonnancement des transports et une amélioration des préparations des commandes. Ces logiciels sont orientés vers l'optimisation de l'activité logistique en temps réel.

4.4.2. Nécessité d'intégration des partenaires commerciaux dans la gestion de la chaîne logistique à travers l'intégration des systèmes d'information

L'échange de données informatisées, constitue un élément crucial dans l'insertion des partenaires commerciaux dans la chaîne logistique, dans la mesure où ce même échange, permet une coordination des actions entre les différents acteurs de la chaîne logistique, et d'instaurer également la gestion partagée d'approvisionnement. Ce mode de gestion donne la capacité au fournisseur qui possèdent les données de vente de son client de gérer le stock de ce dernier.

Le degré d'intégration, peut également se manifester dans les démarches dites CPFR (Collaborative forecasting and replenishment) où on perçoit que les opérations de la gestion, la planification des opérations et le réapprovisionnement sont communément gérées aussi bien de la part du client que de la part de son fournisseur. Cette démarche permet l'aboutissement d'un environnement collaboratif avec des fournisseurs stratégiques, dans le but de parvenir à une efficience des rapports collaboratifs. Ceci requiert une connectivité et compatibilité des systèmes d'informations entre les différents acteurs d'une chaîne commerciale.

Conclusion

Après avoir pu démystifier l'essentiel des approches théoriques relatives au domaine de la supply chain et sachant que l'une des questions majeures traitées dans notre travail : est d'étudier l'optimisation de la supply chain, et l'amélioration de son efficacité. Nous consacrerons ce qui va suivre à la présentation du concept du management des risques et à son implication dans le développement de la compétitivité internationale des entreprises. Nous mettrons également la lumière sur les outils d'optimisation de la chaine logistique à mettre en place afin de pallier aux dysfonctionnements du processus logistique.

**Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la
problématique d'efficacité de gestion de la
chaîne logistique**

Introduction

Dans une démarche qui aspire vers la réalisation de la performance dans tous ses aspects, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies efficaces dans le but d'assurer la croissance, et d'ouvrir une voie de passage de ses capacités de production, de pouvoir pénétrer les marchés étrangers, et booster son niveau de compétitivité à l'échelle internationale.

Ce chapitre porte sur la manière avec laquelle l'entreprise, dresse ses mesures de prévention et de réaction face aux risques qui menacent sa chaîne logistique.

A travers ce chapitre, il a été question d'aborder la revue de littérature relative aux risques et à la gestion des risques dans une structure supply chain. La mise en avant les évolutions des risques et ses différentes dimensions a pu nous porter, vers l'étude de l'application d'une démarche de gestion des risques au cas de la supply chain, où nous avons mis en évidence la complexité de jonction de ces deux concepts.

Avant de présenter les différentes approches relatives à la performance de la chaîne logistique et les différents outils d'optimisation à la disposition du supply chain manager. Nous allons à la fois préciser et analyser les différents types de risques qui menacent le service achat de l'entreprise et mettre en exergue la nature du lien qui existe entre la structure du SCM et celle TIC.

Notre travail positionne le concept de la gestion des risques de la chaîne logistique, au cœur de la problématique et cherche à proposer une démarche optimale de gestion des risques, dans l'objectif d'améliorer à la fois la performance locale et globale de la chaîne logistique, mais aussi la compétitivité internationale des entreprises industrielles.

Section 1 : Le risque et la gestion du risque dans la chaîne logistique

La notion du risque est présente et relative à de multiples activités relevant de la gestion d'entreprise. C'est d'ailleurs la raison principale qui a poussé, chercheurs et spécialistes à l'analyser dans un champ pluridisciplinaire : stratégies, finance, production, comptabilité, marketing...etc.,

Le risque est défini comme « *la mesure dans laquelle il existe une incertitude à savoir si les résultats potentiellement importants et/ou décevants seront réalisés*¹ ».

Yates et Stone (1992)², définissent le risque à travers trois éléments : l'étendue de la perte, son importance et sa probabilité d'apparition.

Mitchel (1995)³, a pour sa part ; mis en avant une formule dans l'objectif d'évaluer le risque d'un événement à partir de la probabilité de perte [P (Loss n)] et de l'importance de la perte.

En liant la notion du risque à la chaîne logistique, nous pouvons dire qu'un risque se manifeste par un dysfonctionnement, voire une rupture de flux entre les différents maillons de la chaîne. Ce changement représente un dysfonctionnement qui peut affecter les flux d'informations et les flux physiques, provoquant ainsi une modification dans le processus gestion des ressources (humaines et matérielles).

Il existe plusieurs types de risques et ce à différents niveaux de la chaîne, si on se réfère au niveau amont de la chaîne, autrement dit le risque lié à l'approvisionnement. Ce type particulier, fait l'objet de notre étude, et dans un souci d'appréhension du concept nous reprenons la définition de Zsidisin et al, (1999)⁴ ces derniers le perçoivent comme « *la transposition d'un échec significatif et/ou décevant avec les produits et services entrants.* ». Quatre ans plus tard ces mêmes auteurs proposent une autre définition du risque qui vient conforter la précédente, pour eux : le risque lié à l'approvisionnement est défini comme « *la probabilité d'un incident lié à l'approvisionnement des inputs de la part d'un fournisseur particulier ou le marché d'approvisionnement, ce qui se répercute sur le résultat des*

¹ Sitkin & pablo, (1992), « Reconceptualizing the determinants of risk behavior », academy of Management review, Vol.17, n°1, pp. 9-38.

² Yates et Stone ,(1992), « The risk construct, in Yates (ED), Risk taking behavior, John Wiley & Sons, New York, PP. 1-25

³ Mitchel (1995), "Organizational risk perception and reduction: A literature review", British Journal of Management, Vol 6, n°2 pp.115-133

⁴ Zsidisin & al, (1999), « purchasing organization involvement in risk assessment, contingency plans and risk management : an exploratory study, supply chain management : an international journal, Vol. 5, n°4, pp; 187-197.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

outcomes, soit en provoquant une incapacité du service achat à faire face à la demande client, ou bien représenter une menace pour la vie et la sécurité du consommateur». Cette définition met l'accent sur un élément crucial qui est la probabilité d'apparition du risque.

Plusieurs auteurs, en l'occurrence Mason Jones et Towill (1998)⁵, ont proposé une typologie de risques organisés autour de cinq facteurs :

L'environnement, la demande, l'approvisionnement, le processus et le contrôle.

Pour ces auteurs un autre facteur doit être pris en considération, 'la vulnérabilité de la chaîne logistique', ce point constitue une source de risque importante et peut être défini comme une conséquence à une exposition d'une perturbation des risques de la chaîne d'approvisionnement, et qui peut affecter sa capacité à servir le marché.

D'autres travaux sur la notion du risque dans le contexte de la supply chain amont, stipulent que les risques existent à cause de la complexité des marchés, qui se manifeste à travers la pénurie de fournisseurs, l'évolution des technologies, les coûts logistiques, les difficultés liées aux conditions de marchés de fournisseurs (monopole - oligopole).

Dans une approche d'appréhension du concept SCRM, nous retiendrons la définition donnée par Juttner (2005)⁶ qui souligne que le SCRM est considéré comme « *L'identification et la gestion des risques de la supply chain à travers une approche coordonnée entre les membres de la chaîne, dans le but de réduire la vulnérabilité de la chaîne en entier*⁷ ». Cette définition montre que la notion de 'risque' peut modifier, voire ralentir la circulation de l'ensemble des flux de la chaîne, entre le fournisseur du fournisseur de l'entreprise et le client du client de l'entreprise.

Le concept de supply chain risk management peut être apprécié sous deux visions. La première est liée à une seule organisation, et la seconde intègre les liens entre partenaires industriels. Le SCRM peut être défini, comme étant à la fois la gestion des risques d'une seule chaîne logistique interne, sans prise en compte de l'environnement externe de l'entreprise (partenaire amont et aval) et également dans un contexte d'entreprise étendue comme la gestion des facteurs externes de risques en y intégrant partenaires industriels et

⁵ Mason Jones & Towill (1998), «Shrinking the supply chain uncertainly cycle, control : the institute of operation management, Vol 24, n° 07, pp. 17-22

⁶ Juttner (2005), «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141

⁷ Lavastre.O, Spalanzi. A. (2008), « *Le supply chain risk management, état des lieux et compréhension des pratique* », p.4.

variables extérieures à l'entreprise caractérisées par l'environnement (géopolitiques, macro-économiques, climatiques...etc.) susceptibles d'avoir une incidence sur le bon fonctionnement du processus de la gestion de la chaîne logistique.

1.1. Les évolutions récentes du risque

L'évolution du risque des entreprises, requiert une prise en conscience collective du risque. Ce dernier est caractérisé par deux paramètres :

- Le premier paramètre est relatif à l'expansion du périmètre : le cas des technologies de l'information et de la communication, démontre parfaitement l'amplification du risque. Si les TIC ont révolutionné les rapports interentreprises, et ont créé une sorte de connectivité et flexibilité, il est essentiel d'une part de souligner que ces derniers représentent une source potentielle de risque. D'autre part, la technologie internet génère souvent des risques de nature transactionnelle. Nous pouvons citer d'autres types de risques émanant du premier qui est le risque de dégradation de l'image de l'entreprise⁸. Nous retrouvons également, le risque informatique, caractérisé par la perte d'intégrité informationnelle, qui représente un risque majeur dans la mesure où elle peut être modifiable soit par le client ou par le concurrent.

Si la notion de risque apparaît comme un élément faisant défaut, il est cependant opportun de souligner que le comportement des individus vis-à-vis du risque, contribue à accroître le degré du risque lié exclusivement au manque d'engagement et de responsabilité de l'assujéti. Ce type d'attitude ne peut qu'étendre le champ du risque.

- Le second paramètre est lié au phénomène de la mondialisation économique, qui a donné lieu à une sorte d'interdépendance croissante entre entreprises, créant ainsi un réseau organisationnel universel lié par une architecture informatique (réseau internet), qui sert de levier d'interconnexion entre ces entreprises. Ce mode de liaisons interentreprises apparaît donc comme un élément déclencheur du risque informatique, dans la mesure où il favorise la dépendance au réseau et l'interdépendance entre les réseaux⁹.

⁸ Nom du secteur d'activité ou nom d'entreprise déjà utilisé, pouvant porter atteinte à son image suivant les informations existantes sur le site.

⁹ Grratacap.A, Gaultier.S, (2006), « vers une identification des risques intégrés au management- le cas de la supply chain », XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy, p.08.

La particularité des types de risque liés aux plateformes de réseaux informatiques, c'est qu'ils présentent des soucis d'évolution constants des technologies, des contraintes caractérisées par le manque d'interconnexion des systèmes de gestion, notamment dans la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise. Notons également à ce sujet le facteur d'incertitude à l'échelle et la nature des pertes. Le risque peut apparaître particulièrement progressif dans le cas où les activités de la firme s'organisent avec ses partenaires au sein d'un même réseau.

1.2. Pour une démarche globale de gestion des risques

En matière de gestion des risques, la mise en application de gestion innovante est impérative et ceci pour trois raisons :

- La première est la prise en considération de la prévention du risque comme facteur à caractère concurrentiel pour la firme. Pour y parvenir, cela requiert l'instauration d'une démarche de gestion efficiente et globale en symétrie avec les objectifs de l'entreprise qui ont pour finalité la création de valeur.

La contrainte liée à une démarche exclusive est qu'elle peut favoriser un risque spécifique au détriment de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est assujettie. Dans ce cas il conviendrait d'opter pour une stratégie de gestion des risques qui aspire vers une amélioration continue des performances de l'entreprise.

- La seconde raison, expliquant la tendance vers une démarche globale est relative à la complexité organisationnelle des entreprises. Cette complexité favorise l'adoption d'une démarche intégrée de gestion des risques par le biais de gestion des processus.
- La troisième raison, justifiant qu'il est impératif d'instaurer une gestion de risque innovante dans l'entreprise, est relative au degré d'incertitude suscité par l'usage de réseaux informatiques. Ces derniers conditionnent à la fois la performance de la supply chain de l'entreprise et le succès de cette dernière au sein d'un réseau, à travers l'imbrication de leurs systèmes d'information. Cet élément important à la stratégie de l'entreprise nécessite une protection (Lorino et al ; Martinet, 2001)¹⁰. L'efficience d'un système d'information suppose la bonne volonté des partenaires d'un même réseau à préserver les échanges et les transactions à caractère électronique.

¹⁰ Martinet A.C & al, (2001), « Stratégies, Actualité et futur de la recherche », Vuibert, Enge.

1.3. Vers une perspective d'application d'une démarche globale de gestion des risques dans la chaîne logistique

1.3.1. La chaîne logistique comme champ d'analyse

La gestion de la chaîne logistique apparaît actuellement comme un outil stratégique au service de l'entreprise, dans la mesure où elle permet un apport considérable aux processus de création de valeur.

Le caractère intense des rapports existants au niveau intra et inter organisationnel dans un contexte d'activité logistique, sert de support pour le développement d'un modèle organisationnel performant. La chaîne logistique apparaît alors, comme un système « désintégré-intégré » agissant sur la base d'une architecture commune souvent complexe¹¹.

La logistique intégrée regroupe deux niveaux, le premier est relatif à l'environnement interne de l'entreprise, le second, s'étend aux différents partenaires de l'entreprise. Ces derniers intègrent toutes les activités logistiques. Cette double intégration témoigne par conséquent de l'efficacité de la supply chain.

Le rôle du manager de la supply chain, est de s'investir sur les opportunités génératrices de valeurs, par le biais de leviers opérationnels. Cependant, afin de parvenir à une optimisation des flux de la chaîne et ainsi créer de la valeur, il conviendra dans un premier lieu de mesurer le degré du risque existant entre partenaires.

1.3.2. Les risques liés à la logistique intégrée

De multiples facteurs peuvent constituer des éléments aliénant le bon fonctionnement logistique, et par conséquent ralentir, voire, stopper la fluidité des flux informationnels et physiques.

Ainsi, la majorité des risques émanant du cercle de l'entreprise ou bien de ses partenaires, peuvent être la cause de la rupture de ces flux. Ces risques caractérisés par leur part dans les exemples suivants : (inondation, défaut de paiement, rupture de réseau, panne de machine, grève, défaut de qualité, risque politique, défaut de délai...etc.). Ils sont alors regroupés autour de six fonctions principales, dites méthodes de centre de risque (Marquet, 1994).

¹¹ Gratacap.A, Guaultier.S. (2006), op.cit, P.12.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

Ces fonctions sont la résultante d'une découpe de l'entreprise en sous-systèmes¹² :

- Ressources humaines : ressources internes et externes ;
- Ressources techniques : Elles sont incluses dans l'actif de l'entreprise, sous forme de leasing, location ;
- Ressources informationnelles : ensemble des flux d'informations circulants dans l'organisation ;

La notion de vulnérabilité est perçue comme la disparition de l'une de ces ressources dont la survenance empêche l'entreprise d'atteindre les objectifs assignés. Les conséquences des risques peuvent affecter :

- Le niveau amont de l'entreprise. Autrement dit, cela peut toucher l'un des fournisseurs directs ou le fournisseur d'un fournisseur. Par conséquent, l'approvisionnement des inputs de l'entreprise, ce qui va avoir des répercussions sur son système productif. Afin d'y remédier, l'entreprise peut faire appel à ses partenaires à travers des relations très étroites avec eux dans l'objectif de mettre en œuvre, des mesures préventives pour réduire le degré de fragilité de la chaîne.
- Au niveau aval, des contraintes peuvent surgir en matière de transport, impliquant des dysfonctionnements des activités en amont, qui ont une influence systématique sur l'activité en aval.

1.4. La supply chain management nouveau mode gestion, nouvelles contraintes

1.4.1. La problématique risque/supply chain : une démarche complexe

Le développement des structures organisationnelles et les modes de fonctionnement de l'entreprise, émanent de la mise en pratique de deux principes :

- Le premier concept est caractérisé par les flux informationnels. Ils remplacent progressivement les flux de nature physique. Ils sont placés au cœur de l'activité de l'entreprise qui évolue actuellement dans un environnement, dans lequel le niveau de concurrence est impérativement lié à la maîtrise du paramètre d'information.
- Le deuxième principe est de type organisationnel : Il repose sur l'externalisation des activités de l'entreprise.

La combinaison de ces deux principes a donné naissance à une nouvelle structure d'organisation transversale reposant sur un système d'information inter-organisationnel.

¹² Gratacap.A, Guaultier.S. (2006), op.cit, P.14.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

Si l'on associe cette combinaison à un domaine logistique, cela nous mène à faire face à un système organisationnel, dit système logistique Intégré *versus* désintégré, désintégré car externaliser une activité pour une entreprise, la mène à se séparer d'un certain nombre d'activités relatives aux partenaires intégrés. Ce type de rapport entre les entreprises rend la vision des frontières d'une organisation relativement floue¹³. Cette imbrication économico-technologique entre les acteurs de la chaîne logistique, procure au client une position centrale dans le processus de création de valeur¹⁴. Un tel degré d'imbrication, contribue à minimiser le niveau des risques auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi il sert à valoriser le processus de création de valeur.

Ces risques entraînent des répercussions néfastes pour la firme et ses partenaires de par leur caractère imprévisible, et leur difficulté à faire l'objet d'une couverture assurantielle. Cependant l'apparition de ces contraintes est relative à d'autres facteurs :

D'une part, les incidents engendrés par des événements répétitifs, au sein de la chaîne logistique ne peuvent être dissociés. C'est pour cela que des chercheurs ont suggéré d'utiliser le terme *supply network* au lieu de *supply chain*, et ceci dans l'objectif de mettre en relief le degré de complexité des flux et d'interaction entre les maillons de la chaîne logistique, et afin de démontrer que les répercussions du niveau de complexité des flux, agissent avec une logique d'amplification progressive¹⁵.

Christopher et Lee (2004)¹⁶, estiment que pour accroître la performance d'une *supply chain* on la rend paradoxalement plus vulnérable, et ceci par le biais des flux tendus qui s'organisent. En effet, les modes de fonctionnement du type JAT, la gestion des données en temps réel, les approvisionnements en continu, etc., contribuent à exacerber la tension qui s'exerce sur la chaîne¹⁷.

De nos jours, la notion de fragilité de la chaîne logistique, et les modes managériaux en charge d'identifier et gérer les risques, sont encore à un état embryonnaire. En effet, plusieurs entreprises présentent le besoin d'être assujetties à une forme d'audit de risque tout en attendant des solutions en retour. Ce type d'action demeure sollicité à un niveau local, tandis que les réels risques se positionnent au niveau global, autrement dit le long de la chaîne

¹³ Medan.P, Gratacap.A.(2010), op.cit, p. 230.

¹⁴ Porter.M (1986), « l'avantage concurrentiel », Paris inter Edition.

¹⁵ Se référer à la théorie du chaos ou l'effet domino.

¹⁶ Christopher & Lee (2001), « *supply chain confidence, the key to effective supply chain through improved visibility and reliability* », global trade management, Vastera Inc.
Medan.P, Gratacap.A. (2010) op.cit, p.231.

logistique. Par conséquent, remettre en question la notion de gestion des risques logistiques (identification, action) est une démarche impérative.

1.4.2. La gestion des risques au cas d'un processus supply chain

Le degré d'efficience de la chaîne logistique est relatif au niveau d'interaction qui existe entre l'ensemble des acteurs de la chaîne. Pour Mentzer et al (2001), la gestion de la supply chain est traduite par la coordination des activités entre organisation interdépendante (entreprise/fournisseur/client). Or, La gestion de la supply chain ne se résume pas à une seule organisation. Ainsi la coordination doit être perçue à un niveau inter-organisationnel. Car elle repose sur les liens de dépendance des opérations de transactions et de négociations. Ainsi, la réalisation de la performance de la chaîne toute entière, s'appuie sur la performance du chaînon le plus faible.

La préoccupation majeure du supply chain manager, est d'essayer d'assimiler les origines des risques qui surviennent le long du processus logistique. Il s'agit selon Juttner (2005)¹⁸ d'identifier les risques relatifs aussi bien à un niveau intra-entreprise qu'interentreprise.

Cependant, le degré de compatibilité et d'adéquation du mode de gestion du risque adopté, reste crucial aussi bien pour l'entreprise que pour ses partenaires. La tâche s'avère compliquée dans la mesure où les éléments constituant les maillons de la chaîne font l'objet de changements et d'instabilité. (Équipements au degré de sophistication variable, technologie et systèmes informatiques différenciés, facteurs humains ...etc.)¹⁹.

Certains chercheurs,²⁰ estiment que le type de risque est relatif à la nature de l'industrie.

Ainsi, le secteur d'activité dans lequel évolue l'organisation est très déterminant de la typologie de risques logistiques.

Mason-jones et Towill (1998)²¹, ont distingué une typologie de sources de risques organisées autour de cinq facteurs :

1. L'environnement ;
2. La demande ;
3. Les fournisseurs (amont);
4. Les processus ;
5. Les modalités de contrôle ;

¹⁸ Juttner, (2005), op.cit, pp.120-141.

¹⁹ Medan.P, Gratacap.A. (2010) op.cit, P.233.

²⁰ Nous citons à titre d'exemple : U. Juttner, H.Peck.

²¹ Mason jones & Towill (1998), op.cit, pp. 17-22.

Les sources de 'risques liés' à l'environnement externe de l'entreprise sont caractérisés par des crises d'ordre politique, social ou naturel, et sont considérés comme des sources externes à l'entreprise. Cependant, il existe d'autres facteurs de risques liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise, traduits par des changements des conjonctures économiques. Ces changements se manifestent par des modifications causées par des facteurs tels que la pression à l'innovation, la réduction du cycle de vie du produit,...etc.

Les sources de risques qui relèvent de l'environnement interne de l'entreprise sont multiples. Selon Christopher et Lee (2001)²², il existe trois types de sources de risques internes :

- Le défaut de propriété, il est généralement lié aux rapports qui existent entre clients et fournisseurs. Ces rapports créent une sorte de complexité, entre les différents acteurs de la chaîne. (Bien que le risque s'accroisse au fur et à mesure que l'on progresse vers l'aval).
- L'incapacité des acteurs de l'entreprise à suivre l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue.
- Les processus peuvent aussi représenter un élément amplificateur de risque sur la supply chain. En effet, ces risques peuvent se manifester à travers les rapports d'interconnexion technologiques existants entre les différents maillons de la chaîne logistique.

Il serait évident de clarifier à ce stade de la réflexion, que la structure du réseau, constitue une source de risque considérable. Des spécialistes prétendent que: plus le réseau est complexe, plus la visibilité et le contrôle diminuent (Juttner, Peck, Christopher)²³. Par conséquent, identifier et agir dans l'objectif de diminuer le degré de risque, requiert une connaissance exhaustive de l'architecture du réseau.

1.4.3. Analyse d'une variété de risques et de leurs conséquences

Il existe une panoplie de facteurs de vulnérabilité, nous avons retenu trois catégories :

- La première catégorie est relative aux contingences opérationnelles, ce facteur est défini par les contraintes et dysfonctionnements du dispositif technique (équipements), des goulets d'étranglement survenant le long de la chaîne de production, changement

²² Christopher & Lee (2001), op.cit.

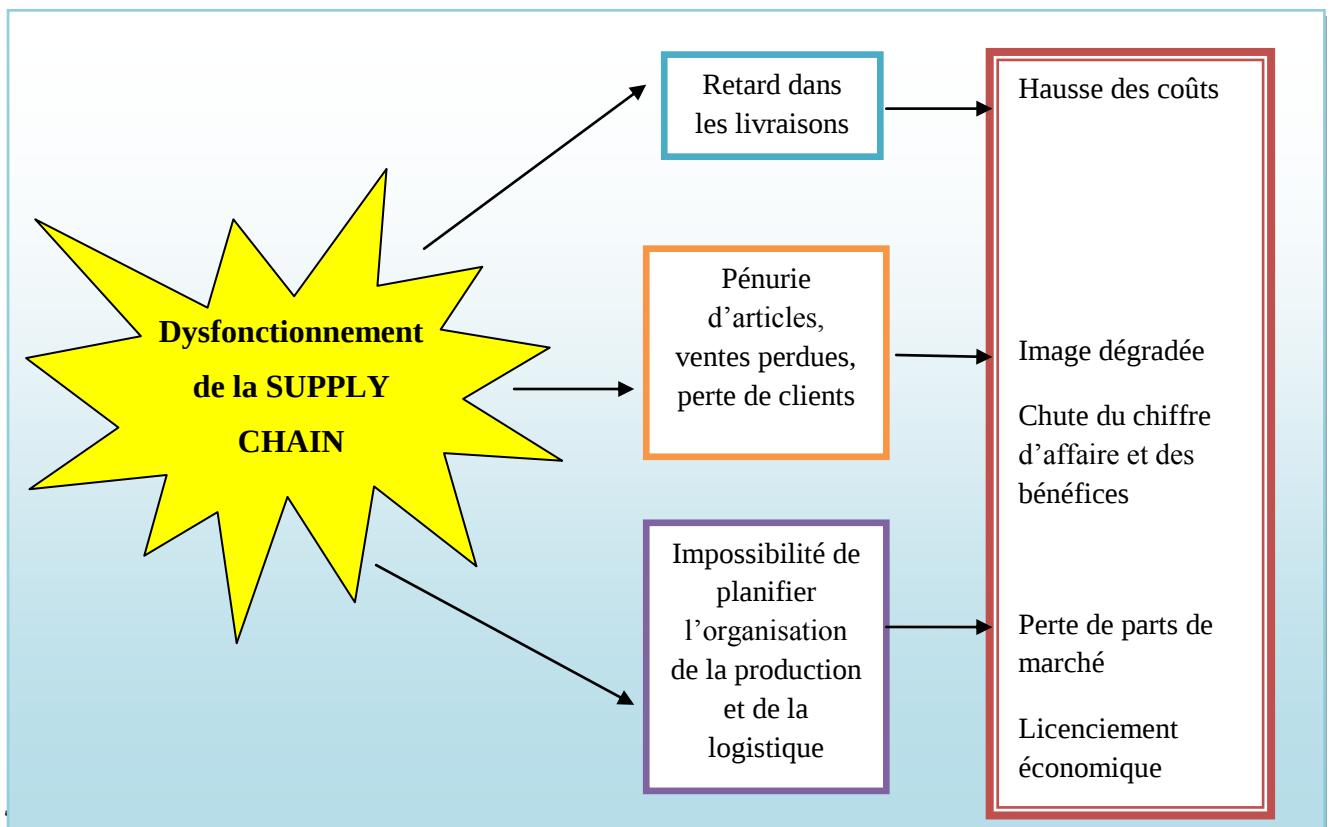
²³ Juttner. et al. (2003), "Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research", international journal of logistics; research and applications, vol.6.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

ou cessation d'activité de la part du fournisseur, des conflits de nature sociale, défaut d'ordre opérationnel...etc.

- La seconde catégorie, les catastrophes naturelles (tremblement de terre, ouragans, tempêtes...).
- La troisième catégorie est caractérisée par l'instabilité de nature géopolitique. Cet ensemble de catégories, peut contribuer au dysfonctionnement du processus logistique. Nous pouvons déduire les conséquences de ces facteurs de risques sur le déroulement du processus à travers la figure suivante :

Figure (2.1) : Les principales conséquences des dysfonctionnements de la supply chain



Source : Zsidisin. G.A, Ragat. G.L, Melnyk. S.A, (2005). « Effective practices for business continuity planning in purchasing and supply management, school of management at Michigan state university.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

1.4.4. Typologie des risques

Chacun des composants de la chaîne logistique est associé à une panoplie de type de risques préjudiciables à la pérennité de l'entreprise, nous synthétisons ces derniers dans les tableaux suivants²⁴ :

Tableau (2.1) : Risques liés à la planification (A)

(A) Risques liés à l'organisation, à la structure et au mode de coordination		
Exemples	Conséquences	Réponses
-Pas de coordination des besoins de ventes locaux ni de pilotage central des niveaux de stock.	-Augmentation du niveau du stock global.	-Création d'un planning central chargé de la gestion des stocks au niveau global.
-Conflits récurrents au niveau local entre responsable planning et responsable approvisionnement.	-Perte de temps opérationnel -Renvoi mutuel de responsabilité.	-Planning et approvisionnement doivent être reliés à une direction centrale direction SC.

Source : Somonetta. (2003), « Comment appréhender le long des processus supply chain dans un marché en forte évolution ? », société des ingénieurs des arts et métiers.

Tableau (2.2) : Risques liés aux approvisionnements (A, B et C)

(A) Risque liés aux fournisseurs		
Exemples	Conséquences	Réponses
- Graves défaillances (ex. dépôt de bilan) d'un fournisseur en situation de monopole dont la nature des actifs est très spécifique.	- Arrêt total de la production.	- Identification et sélection des fournisseurs.
- Dépendance technologique à l'égard d'un fournisseur.	-Défaillance de livraison.	- Elaboration en parallèle d'une source alternative de fourniture. - Définition des politiques de stock appropriées (JAT).

Source : Somonetta. (2003), op.cit.

²⁴Somonetta (2003), « Comment appréhender le long des processus supply chain dans un marché en forte évolution ? », société des ingénieurs des arts et métiers.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

Tableau (2.3) : Risques liés au système d'information (B)

(B) Risques liés au système d'information		
Exemples	Conséquences	Réponses
- Défaillance d'une plate-forme EDI. - Dépendance du système d'information du fournisseur.	- Le fournisseur ne reçoit plus ni demande de livraison, ni estimation du niveau des stocks. - Difficultés pour changer de fournisseur, coût de transfert élevé.	- Assurer le back-up de l'information sur papier/mail. - Eviter de dépendre du SI d'un fournisseur et s'assurer une maîtrise technologique en interne : mise en place d'interfaces informatiques.

Source : Somonetta. (2003), op.cit.

Tableau (2.4) : Risques liés aux nomenclatures (C)

(C) Risques liés aux nomenclatures		
Exemples	Conséquences	Réponses
- Multiplication du nombre de pièces, d'article, de composants spécifiques. - Diversité et spécificité régionale marquée.	- Difficultés pour se fournir si pénurie. - Pas de négociations globales avec le fournisseur, Pas de support interne en cas de crise forte.	- Collaboration avec les services techniques afin de réduire le nombre de composants uniques par modèles. Standardisation des composants, modularité. - Elaboration de plate-forme plus globale. - Multiplication du nombre de pièces communes aux différentes régions.

Source : Somonetta. (2003), op.cit.

Tableau (2.5) : Risque liés à la production (A et B)

(A) Risque liés aux outils et aux méthodes de travail		
Exemples	Conséquences	Réponses
- Coupure d'électricité, -conflit social chez le fournisseur.	- Arrêt de la production.	- Anticipation par des accords avec le fournisseur d'énergie pour des mesures de maintien ou rétablissement rapide de fourniture d'énergie.

Source : Somonetta. (2003). Op.cit.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

Tableau (2.6) : Risques liés aux ressources humaines

(B) Risques liés aux ressources humaines		
Exemples	Conséquences	Réponses
- Ouvrier spécialisés.	- Inadaptation si variation qualitative de la demande client.	- Formation pluridisciplinaire, polyvalence, travail en équipe, team building.

Source : Somonetta. (2003), op.cit

Tableau (2.7) : Risques liés à la logistique (A et B)

(A) Risques liés à la stratégie		
Exemple	Conséquence	Réponses
- Mise en place d'un entrepôt central.	- Complexité des priorités de livraison pour une référence sur plusieurs pays. - Dégradation du niveau de service.	- Mise en place d'entrepôts locaux selon les contraintes domestiques et les priorités marketing.
- Choix d'un prestataire logistique exclusif.	- Dépendance forte, d'où faible pouvoir négociation, inégalité dans la qualité du service selon les régions.	- Sélectionner le meilleur prestataire logistique par région afin d'entretenir une concurrence par zone et conserver un pilotage en interne.

Source : Somonetta. (2003), op.cit

Tableau (2.8) : Risques liés à la distribution (B)

(B) Risques liés à la distribution		
Exemple	Conséquences	Réponses
- Grève des transporteurs.	- Arrêt total des livraisons et approvisionnement, perte de vente, retour des produits, perte de clients réelle et potentielle.	- Prévoir des transferts de produits au moyen d'itinéraire en accord avec le service planning, inciter les clients à disposer de stock minimal.
- Dépendance du SI du partenaire logistique.	- Coût de transfert du fournisseur élevé. Coût de changement d'ERP ²⁵ .	- Eviter les situations de dépendance technologique et assurer une maîtrise en interne par le développement d'interfaces informatiques.

Source : Somonetta. (2003), op.cit.

1.4.5. Une approche de risque dans un contexte de supply chain management

Il existe d'autres sources de vulnérabilité de la chaîne, caractérisées par des variétés de risques moins opérationnels mais également liés à des impératifs logistiques :

- **Défaut de maîtrise des délais (impératifs de qualité et de flexibilité):** Ce défaut est caractérisé par l'incapacité du fournisseur à répondre aux changements de la demande, par conséquent l'entreprise doit faire preuve de flexibilité en anticipant ces défaillances (variation de la demande, paramètres quantitatifs et qualitatifs).
- **Interruption de la livraison (impératifs de maîtrise des délais et des coûts):** Nous pouvons en distinguer plusieurs facteurs (catastrophes naturelles, grève, incendie...), afin de contrecarrer cela, les entreprises peuvent faire appel à plusieurs fournisseurs dans l'objectif de limiter les interruptions. Cette manœuvre peut s'avérer efficace dans le cas où il s'agirait d'équipements à coût élevé, ou à fort niveau d'obsolescence, sachant qu'il est parfois difficile d'établir des relations de confiance dans ce type de relations multilatérales et ce à court terme. Cela provoquerait une hausse des coûts de transfert et de transaction.
- **Les risques liés à la propriété intellectuelle (impératif de maîtrise des coûts):** Ce facteur est relatif à l'externalisation des activités de l'entreprise, et le rapport de cette dernière avec l'ensemble de ses fournisseurs, car l'entreprise qui maintient ses relations avec les mêmes fournisseurs, se voit augmenter le niveau de risque lié à la propriété intellectuelle. Par conséquent, l'entreprise doit préserver ses activités à caractère stratégique en interne,

²⁵ ERP : Entreprise ressources planning

ou bien faire appel à des fournisseurs se situant dans des pays où le niveau de législation relatif au domaine de la propriété intellectuelle est sévère.

- **Défaut de prévision (impératif de flexibilité quantitative):** Il s'agit d'une erreur d'estimation de la demande prévisionnelle par rapport à la demande réelle, particulièrement quand l'entreprise n'arrive pas à satisfaire la demande de ses clients. Ainsi, Cela requiert une augmentation de la visibilité le long de la chaîne logistique et doit se faire de telle sorte à ce que la prévision soit orientée vers une logique de satisfaction quantitative et qualitative du client final.
- **Risque d'approvisionnement (impératif de maîtrise des coûts):** Cette catégorie de risque est la résultante de fluctuations de la valeur monétaire, mais aussi du cours des matières premières. Cela confère au fournisseur une forte position de négociation, ce qui a systématiquement des retombées négatives aussi bien sur la chaîne logistique de l'entreprise que sur le consommateur final.
- **Excès de stockage (impératifs de maîtrise des coûts de détention des stocks et des coûts de d'opportunité):** Un excès de stockage concernant les produits caractérisés par leur forte valeur ou bien par un cycle de vie court peuvent engendrer des dommages considérables en matière de surcoûts pour l'entreprise.
- **Risques de capacité (impératif de flexibilité et de réactivité):** Ceci consiste à être en adaptation en termes de capacité, dans le but d'être en adéquation avec les fluctuations de la demande. Ainsi, faire preuve de flexibilité quantitative et qualitative.
- **Risques systémiques:** Ce facteur de risque est relatif au système d'informations mis en œuvre par les entreprises et les menaces de défaillance auxquelles ces systèmes sont assujettis.

1.5. La gestion du risque achat

1.5.1. Approche théorique du risque achat

● Approche patrimoniale :

Cette approche tend à s'investiguer sur l'impact que peuvent avoir les différentes structures de risque sur les actifs de l'organisation, (physique, financier, dispositif immatériel), particulièrement les dettes qui figurent parmi les risques majeurs traduit généralement par le lien entre la nature du risque et le taux des prêts bancaires, les assurances, les frais financiers partagés avec les fournisseurs notamment les retards dans le paiement des fournisseurs. Ce type de risque est perçu comme un risque endogène mais peut

devenir de nature exogène, lorsqu'il est associé à des contraintes environnementales de nature réglementaire, géopolitique, ou bien technologique.

- **Approche causale :**

Elle est relative à une dimension comportementale. Elle met en avant les rapports des interactions de l'entreprise avec son environnement. Ces rapports constituent des sources de risques, en particulier les liens de l'entreprise avec ses fournisseurs, cela peut se manifester par ²⁶ :

- ◆ Des problèmes financiers ;
- ◆ Des compétences techniques et qualité insatisfaisante ;
- ◆ Une capacité de production limitée ou déficiente due au retard ;
- ◆ Une instabilité sociale ;
- ◆ Stockage de pièces de rechange limité ;
- ◆ Gestion du transport inadapté ;

Les interactions externes exogènes :

- ◆ Imprévisibilité des prix ;
- ◆ Accidents, vol, incendie ;
- ◆ Evolution du taux de change ;
- ◆ Evolution des réglementations / obsolescence technologique ;
- ◆ pénurie des matières premières ;

Les facteurs externes exogènes :

- ◆ Mauvaise gestion de la trésorerie ;
- ◆ Changements imprévus dans les termes du contrat ;
- ◆ Mauvaise appréciation du client ;

Les facteurs internes exogènes :

- ◆ Rotation du personnel ;
- ◆ Grève

²⁶ Doriol. D et Sauvage.T. (2012), « management des achats et de la supply chain », Vuilbert, 2012, 2^e ED, p. 55.

1.5.2. Le risque achat, vers une démarche préventive

La démarche de prévention du risque achat, est un processus basé sur plusieurs étapes qui sont successives, dans l'objectif de faire face aux différents risques potentiellement nuisibles au processus achat, et sur la rentabilité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Le risque achat est souvent à l'origine de deux types de conséquences qui provoquent systématiquement une prévention à caractère bidimensionnel :

- Les conséquences financières / commerciales ;
- Les conséquences sociales ;

La première dimension est relative à la notion de satisfaction du client final, ce qui pousse les entreprises à faire preuve d'exigence vis-à-vis des fournisseurs dans le but d'instaurer des garanties. Quant à la dimension sociale, elle est due à l'inertie de quelques acteurs au niveau interne, ou bien des clients, voire fournisseurs au niveau externe. Cela requiert pour un gestionnaire des achats, une compétence technique et une habilité de négociation afin d'être en harmonie avec l'ensemble des acteurs, aussi bien au niveau interne qu'externe.

Cette gestion de la dimension sociale, ne peut se faire sans une construction à la fois collective et rationnelle du processus achat. D'un autre côté, nous dénotons l'existence de plusieurs autres dispositifs à tendance préventive du risque achat²⁷ :

1.5.2.1. Les systèmes d'informations sur les achats

Les systèmes d'information constituent un facteur dans la prévention du risque achat. Nous citons comme cas d'illustration l'E-procurement. Ce dernier octroie une meilleure visibilité sur les conditions du marché fournisseurs.

Il existe d'autres outils limitant le risque achat, et qui représentent des outils de pilotage à savoir, les outils du management des connaissances, ces derniers font souvent partie du système intranet de l'entreprise et permettent à la fois d'archiver les achats et également aider les acheteurs à formaliser leurs besoins en tenant compte des erreurs antérieures :

- Les bases de données achat ;
- Les outils de détection et d'alerte sur les incidents en interne ou chez les fournisseurs.

²⁷ Doriol.D, Sauvage.T. (2012), op.cit, pp.56-59.

1.5.2.2. Le dispositif contractuel

Le dispositif contractuel est perçu comme élément important dans la prévention du risque, il peut se manifester à travers :

- La spécification des clauses contractuelles contingentes ;
- La couverture sur l'évolution imprévisible des prix de fournitures et de matières ;
- l'établissement de pré-négociation améliorant les conditions d'achat centralisées ;

Généralement, la perception du risque est relative à l'évaluation des coûts d'acquisition. Ce dernier est la somme de plusieurs coûts, (coût d'achat, coût logistique, coût de passation de commande, le coût de maintenance et le coût d'obsolescence ...etc.).

1.5.2.3. L'intégration interne des achats

L'intégration interne des achats contribue à la neutralisation du risque lié aux achats. Elle tend à réaliser une réelle prise de conscience sur le risque achat et à la manière de le piloter aux moyens d'indicateurs définis :

- La part des achats effectuées en mode projet transversal et générant des revues de risques ;
- Le taux de participation du service des achats aux cahiers de charge ;
- Le degré de contribution de la force de vente dans le pilotage des perceptions afin d'identifier le degré d'adaptation du client au risque achat (la hausse du prix d'acquisition de matières premières) ;

1.5.2.4. La gestion de risques « fournisseur »

Cette pratique liée au risque fournisseur tend à maîtriser le risque achat, la concrétisation de ce concept passe par le suivi et la rationalisation et une structuration du portefeuille du fournisseur, dans l'objectif de réaliser un partenariat de nature stratégique.

Piloter le risque fournisseur suppose une stratégie de prévention basée sur certains indicateurs²⁸ :

- La fiabilité et la qualité des moyens et ressources du fournisseur ;
- Evaluation du degré de sous-traitance en cascade²⁹ ;

²⁸Doriol, D et Sauvage.T. (2012), op.cit, P .59.

²⁹Cette pratique révèle de degrés de diffusion du savoir faire des fournisseurs et permet la détection du degré de risques opérationnels.

- Evaluation du nombre de plans de progrès conduit par les sous-traitants ;
- La mesure de satisfaction des fournisseurs ;
- La détection de contraintes financière du fournisseur ;

Afin de mieux détecter les sources de risque liées aux fournisseurs, certaines entreprises, ont recours à la présence physique continue auprès de leurs fournisseurs. Cela s'inscrit dans le cadre de la gestion de la dépendance effective. Outre le caractère préventif des opérations menées par l'entreprise dans la détection des sources de risques liées aux fournisseurs et si nécessaire une actualisation des connaissances, une démarche de pilotage du risque suscite l'adéquation des niveaux de formation avec le cahier de charge.

1.5.2.5. Le pilotage du risque de la volatilité des prix de matières premières

L'aspect de la volatilité des prix des matières premières représente un facteur majeur dans l'amplification du potentiel de risque, et ceci à cause d'une multitude de facteurs : « pénurie de certaines ressources, risque de nature géopolitique / naturelle, dépréciation monétaire, la croissance des activités financières spéculatives ». Ces facteurs de risques exercent des influences négatives sur l'instabilité de la marge perçue par l'entreprise, la disponibilité des matières premières, fluctuation des prix proposés au client.

Section 2 : L'impact des technologies d'information et de communication sur une démarche préventive SCM

L'ascension fulgurante que connaît le domaine des TIC, a permis à de nouvelles structures organisationnelles de faire leur apparition, ces dernières sont basées sur la flexibilité et la réactivité.

2.1. TIC et SCM : quels types d'application ?

A l'heure actuelle, le domaine des technologies de l'information et de la communication, joue un rôle imminent, dans la mesure où il permet la coordination entre les différents dispositifs de la firme (humains, matériels...etc.) de la chaîne logistique. Les TIC sont perçues comme des éléments aspirant à éliminer toute sorte de gaspillage et d'inefficience, en jouant le rôle de support de sécurité. Elles constituent « un facteur de différenciation de la qualité des services et de satisfaction du client ³⁰».

³⁰Doriol.D et Sauvage.T. (2012). op.cit, P.92.

Les principaux domaines d'application des TIC³¹ :

-  Le développement des systèmes de gestion d'entreprise ;
-  Les techniques de suivi des produits ;
-  L'identification automatique ;
-  La traçabilité des livraisons ;
-  La gestion des flottes ;
-  L'échange de données informatisées ;
-  Gestion détaillée de la livraison

2.1.1. L'impact des TIC en termes d'interactivité et d'interopérabilité

L'optimisation des notions d'interactivité et d'interopérabilité, génère à la fois une réduction du taux de stock et une meilleure qualité de service logistique. Ces deux notions constituent des leviers stratégiques à travers le recueil des informations sur les pratiques commerciales et logistiques des concurrents. Ils ont ainsi un impact direct sur la conception du produit et du service.

● L'interactivité dans le processus supply chain :

L'interactivité au sein d'un processus logistique, a pour objectif d'optimiser les rapports avec le client ou le fournisseur en minimisant les délais de traitement des documents. Les moyens améliorant les principes d'interactivité dans un contexte supply chain sont multiples³² :

-  Le suivi continu online des perceptions des acteurs ;
-  L'information en continu des partenaires sur les améliorations et développement en cours ;
-  Les outils permettant aux partenaires de manifester leurs accords de l'échange ;
-  La participation du client ou du fournisseur à la conception du produit/service qu'il achète ou délivre ;

● L'interopérabilité :

Cette notion a pour principe, l'immédiateté et la réciprocité de l'échange d'information donnée entre les acteurs de la supply chain. et s'appuie sur des supports efficaces de communication et de coordination.

³¹Doriol.D et Sauvage.T. (2012).op.cit, P.92.

³²Doriol.D et Sauvage.T. (2012), op.cit, p. 95.

Section 3 : Les déterminants de La performance du supply chain management

3.1. La performance du supply chain et la gestion de la qualité

A travers les études précédentes, traitant de la performance organisationnelle et plus particulièrement celle de la supply chain management. L'essentiel de l'attention de la littérature a été porté sur l'impact de la gestion de la qualité sur la performance du supply chain management.

Nous soulignons que le rôle de la fonction achat est relativement imminent dans la gestion de la qualité. La performance des fournisseurs à la notion de qualité s'exprime à travers plusieurs principes :

- **La fiabilité :** La capacité du fournisseur à allonger la durée entre deux dysfonctionnements ; la durée de vie de la fourniture ; la conformité du produit fourni ;
- **La qualité de la conception :** La capacité à fournir des produits dotés de caractéristiques supérieures à celles des concurrents ;
- **La phase préventive :** La capacité d'octroyer un service au donneur d'ordre durant la phase qui précède l'achat ;
- **L'assistance produit :** la capacité d'apporter une assistance après-vente afin d'assurer la satisfaction permanente du client ;
- **La capacité de réaction :** l'aptitude à répondre rapidement aux besoins et aux attentes du donneur d'ordres.

3.2. Le coût de la qualité enjeu majeur dans la performance supply chain management

Le coût de la qualité est relatif au coût global traitant des problèmes liés à des défauts de qualité et indirectement les problèmes de performance de la supply chain management. Il comprend une multitude de catégories de coût³³ :

-  Le coût de prévention et le coût des mesures de prévention de problèmes ;
-  Des pannes et des erreurs ;
-  Le coût d'évaluation ;

³³ Doriol.D et Sauvage.T. (2012), op.cit, p. 247

-  Les coûts de pannes internes liées à des anomalies traitées en interne (pièces mises en rebut, à retravailler, perte de temps de production), également, les coûts de pannes externes liés aux produits finis livrés au client. Ces contraintes engendrent une perte de client et provoquent des frais supplémentaires comme les frais de garantie.

3. 3. Le supply chain management et la notion de JAT

Les origines d'inefficience des processus industriels sont multiples, ces derniers sont relatives à plusieurs facteurs classés selon Beranger³⁴ :

- La mauvaise implantation des ateliers ;
- La mauvaise localisation des zones de stockage ;
- Des problèmes de qualité (anomalies physiques, erreurs de référencement) ;
- Défaut de livraison des fournisseurs (qualité, quantité et délai) ;
- L'inefficacité dans la sélection des fournisseurs ;
- La complexité dans la gestion des usines ;
- L'incapacité de l'appareil productif ;
- Le manque d'engagement des transporteurs ;
- L'absence d'un outil de contrôle de gestion pertinent ;

Afin de pallier à cette multiplicité d'origine de risque, cela suppose une gestion de la supply chain selon un principe juste à temps.

3.3.1. Le supply chain management : une approche JAT

Pour une entreprise, opérer dans une approche JAT veut dire opter pour une production et un système d'approvisionnement à la commande afin de répondre aux différents besoins du client dans un délai optimal.

Taichi Ohno (1988)³⁵ fut le premier à avoir conceptualisé cette approche. Sa vision remet en question le rôle joué par les stocks dans la résorption des divers dysfonctionnements industriels. Taichi Ohno, estime que « *si les entreprises possèdent des stocks, c'est entre autre*

³⁴ Beranger.P, (1995), « Les nouvelles règles de la production », Dunod,

³⁵ Taichi.O.(1988), «Toyota production system », original Japanese edition, english translation by productivity Inc, p.04.

Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaîne logistique

pour masquer, ou en l'occurrence pour noyer les problèmes organisationnels qu'elles rencontrent ³⁶ ».

Selon la Vision de Taichi Ohno, le JAT tend à diminuer volontairement les niveaux de stock de telle sorte à rendre visibles les dysfonctionnements dans le but de les éliminer.

Cependant, cette approche présente des points négatifs pour l'entreprise dans le sens où opter pour une réduction des stocks est manifestement critique, et ceci en raison de la baisse de satisfaction du client par l'approche JAT.

Le principe fédérateur du JAT est fortement proche, voire similaire à celui du supply chain management, car les deux consistent à produire le produit demandé avec qualité absolue et dans un délai utile, dans l'objectif qu'il soit disponible là où la demande fut manifestée.

A travers la politique JAT, l'organisation aspire aux objectifs suivant³⁷ :

Pour le service client :

- délai ;
- Zéro défauts ;
- Sûreté des informations ;

Pour le coût de production :

- Minimiser les manutentions ;
- Zéro stock ;
- Zéro pannes ;

Pour la réactivité et l'efficacité :

- Produire qu'à la demande ;
- Fractionnement des lots ;
- Zéro pannes ;
- Simplifier les méthodes de gestion comptable ;

La philosophie du JAT s'appuie sur trois éléments de base³⁸ :

1. Toute opération inutile dans la production et en logistique doit être évitée, afin de parvenir à une réduction des coûts de produits ;

³⁶Doriol.D et Sauvage.T. (2012), op.cit, P. 154

³⁷ Blondel.F. (2004), « Gestion de la production », 3° ed, Dunod, p.263

³⁸ Medan.P, Gratacap.A,(2010), op.cit, P. 188

2. La réactivité de l'entreprise constitue une importance majeure. Autrement dit, afin de réagir à la concurrence, l'entreprise est dans le devoir de maîtriser ses cycles de production et de distribution ;
 3. Réduire ses stocks pour éviter l'inertie et de satisfaire ses clients en matière de nouveauté ;
- **Le juste à temps causal :**

Cette autre approche du JAT, considère le stock comme élément déclencheur de dysfonctionnement. Ainsi il existe une corrélation positive entre le niveau de stock recensé et la dimension des dysfonctionnements industriels. La vision de Shingo shiego³⁹ tend à détecter et identifier les causes des dysfonctionnements et les éradiquer. Dans ce cas de figure les stocks sont perçus comme indicateurs de performance *versus* échec de la politique JAT.

3.4. Le coût logistique comme déterminant de la performance logistique

L'analyse de la performance logistique comprend deux types d'approche : l'approche non financière de la performance et l'approche financière de la performance ;

■ L'approche non financière de la performance

La mesure de la performance non financière s'appuie sur trois dimensions orientées client⁴⁰ :

- La conformité du produit ;
- Le respect des délais et de la disponibilité ;
- La qualité de l'information ;

■ Approche financière

Cette approche met l'accent sur le coût de la logistique. Notons que « *le coût de la logistique représente un indicateur clé de la performance financière de la logistique. Il témoigne de l'enjeu stratégique représenté par la logistique au sein d'une entreprise*⁴¹ ». La structure du coût logistique est proportionnelle au type d'industrie, nous dénotons que les coûts logistiques des secteurs de l'agroalimentaire et de la métallurgie sont les plus élevés par rapport aux autres secteurs. Sachant que les coûts logistiques dans un secteur donné sont hétéroclites.

³⁹ Shingo S. (1988), « L'art de la production », Dunod,

⁴⁰ Doriol.D et Sauvage.T. (2012), *op.cit*, P.247

⁴¹ Doriol.D et Sauvage.T. (2012), *op.cit*, P.13

3.4.1. La structure du coût logistique

La structure du coût logistique se décompose en plusieurs dimensions : La dimension liée au transport : cette catégorie de coûts incluse les coûts de transport des lieux de production vers le magasin, ainsi que les coûts liés au transport entre les sites de production.

1. La dimension liée à l'entreposage : Ces coûts sont relatifs aux charges salariales des employés effectuant les tâches suivantes (emballage, manutention, étiquetage).

Les coûts liés aux structures immobilières et à la logistique : l'ensemble des coûts liés à l'action physique.

2. La dimension liée au stockage : Le stock est perçue comme un coût financier lié à sa possession.
3. La dimension liée à l'administration : Cette dimension est souvent liée aux tâches physiques (réception des commandes, établissement et émission des factures, suivi des clients).

La moyenne des coûts logistiques est proportionnelle au pourcentage du chiffre d'affaires. Afin de maîtriser ces coûts et d'optimiser la performance de la chaîne, il conviendrait d'utiliser un tableau de bord logistique regroupant simultanément, la valeur du stock en pourcentage du chiffre d'affaire, le taux d'expédition par colis, le coût de changement de flottes, coût d'emballage...etc.

Section 4 : La gestion de la supply chain : quels outils d'optimisation ?

A travers des recherches menées par de multiples spécialistes, une panoplie d'outils et de recommandations ont été proposés et mis à disposition du supply chain manager, dans l'objectif à la fois de pallier aux soucis de la gestion des risques et également optimiser la performance du supply chain management. Il s'agit :

- Dans un premier lieu, de prendre en compte la structure ou bien la dimension que revêt le problème relatif à la gestion des risques, dans un processus supply chain. Afin d'y parvenir il conviendrait de concevoir une forme de gestion des risques de sorte à ce qu'elle soit assimilée, visible et efficiente. Ceci dit, cela nécessite d'octroyer aux risques un ordre de priorité. D'un autre côté, procéder à des simulations, en optant pour une réalisation de certaines catégories de risque (catastrophes naturelles, des risques de nature contingente...etc) et en tentant de les identifier et les gérer, pourrait conférer à l'entreprise

une culture de gestion des risques lui permettant le passage « une gestion de risque par l'entreprise à une gestion de l'entreprise par le risque⁴² ».

- En second lieu, une analyse s'impose des rapports qui existent, entre le risque et les éléments générateurs de ce dernier (coût de stock, la diversité de sources d'approvisionnement). Les stocks apparaissent comme un outil imminent de maîtrise des risques en amont de la chaîne.

Hormis l'exemple de Taïchi Ohno, qui met en avant que la dimension du stock, pourrait servir à faire apparaître les différents risques liés à ces derniers (délai, qualité, quantité...etc.). Il est cependant important de souligner que les stocks, jouent un rôle imminent dans la démarche préventive du risque, car les mécanismes qui caractérisent l'amont de la chaîne et plus particulièrement ceux régissant les stocks ne pourraient qu'optimiser la gestion du risque, et ainsi accroître la performance de la chaîne logistique, puisque lorsque, le coût de constitution des stocks est élevé cela entraîne une décentralisation des réserves. Dans le cas contraire il est impératif de les centraliser⁴³. Prenons à titre d'exemple des articles à fort taux de rotation, ces derniers peuvent être repartis à travers plusieurs entrepôts car ils sont caractérisés par une faible valeur et faible taux de risque. En revanche il est essentiel de regrouper les articles à (faibles taux de rotations, forte valeur, haut niveau de risque) dans un unique entrepôt.

Nous pouvons prétendre que le rôle du supply chain manager connaît une extension progressive, et ceci parallèlement à l'évolution du facteur risque. En effet le rôle du supply chain manager ne se limite désormais pas qu'à la gestion du processus global de la chaîne logistique mais s'apparente à un autre volet de la gestion logistique. Cette dernière lui confère le statut de gestionnaire des risques logistiques. Ce même gestionnaire a le choix soit de gérer l'ensemble des contraintes pesantes sur la chaîne à un niveau local, soit favoriser des rapports de type coopératifs, sachant que ce genre d'alternative suppose un degré d'ouverture de la part de l'entreprise objet de risque, toute fois ce type d'initiative doit impérativement se positionner en amont de la chaîne dans le but d'identifier les éléments générateurs de dysfonctionnement.

⁴² Medan.P, Gratacap.A.(2010), Op.cit, P.251

⁴³ Medan.P, Gratacap.A.(2010), Op.cit, P.251

Sur les différents processus et démarches que le supply chain manager doit mettre en œuvre, afin d'assurer la continuité du bon déroulement du processus supply chain, nous mettrons en exergue une série de questions relatives à une analyse de démarche préventive, cette dernière touche⁴⁴ :

- Quel niveau de risque (interne/externe) juge-t-on acceptable ?
- Jusqu'où on peut aller sur l'accord d'une marge d'erreur par rapport à l'estimation de la demande ?
- Comment réduire, voire supprimer les risques liés aux relations à caractère coopératif entre les entreprises ?
- Quel est le degré de risques liés au fournisseur et sous-traitant en termes de respect des quantités demandées, la qualité requise et délai prévu ?
- Quel type de structure relationnelle adapter dans l'objectif de parvenir à une gestion globale des risques ?
- De quelle manière peut-on parvenir à intégrer l'ensemble des acteurs (interne/externe) dans une démarche de gestion des risques et quels sont les outils à utiliser à cet effet ?

4.1. La méthode AMDEC : outil d'optimisation de la performance du SCM

4.1.1. Définition de la méthode AMDEC

AMDEC est l'acronyme qui veut dire (Analyse des Méthodes de Défaillances Et de leur Criticité). A travers ce processus il est question d'identifier les modes de traitement des défaillances avant leurs apparition, dans l'objectif d'écarter tout type de risques associés à ce type de défaillances (machine, processus...). Ce type de processus s'appuie sur une analyse qualitative touchant au départ les causes des dysfonctionnements, par la suite une analyse des catégories de défaillances et leurs impacts. Comme seconde étape du processus il est question d'une analyse quantitative, ce type d'analyse repose sur une évaluation de la fréquence d'apparition de ces défaillances.

La mise en pratique de ce processus de gestion des risques suppose préalablement une étude du dysfonctionnement, un fractionnement de ce dernier en étapes, chaque étape doit être étudiée séparément. Chaque catégorie de défaillance détectée fait l'objet d'une analyse pour déterminer la fréquence, sa gravité, son potentiel de détectabilité. En multipliant ces trois variables nous obtenons l'indice de criticité, ce dernier est utilisé pour effectuer un classement

⁴⁴ Medan. P, Gratacap. A.(2010), Op.cit, P.253

des catégories de défaillances recensées permettant ainsi de définir les actions et correctifs à entreprendre. Il est question également d'établir une échelle de défaillance et de déterminer le seuil d'acceptation du risque. Cette méthode est également efficace pour prévenir les risques dans la phase de conception et de restructuration d'un secteur d'activité, qui nécessite une réorganisation en profondeur du processus concerné.

4.1.2. Typologie AMDEC

Il existe cinq types d'AMDEC⁴⁵ :

■ L'AMDEC procédé

Il a pour objectif de «concevoir un procédé qui ne puisse pas défaillir». L'analyse va permettre de :

- faire le lien entre les caractéristiques critiques du produit et les paramètres du Procédé
- Aider à bâtir ou à valider un plan de contrôle ou de surveillance ;
- Faciliter, grâce à la formalisation et à l'approche systématique, l'examen critique d'un procédé ;
- Réduire les causes d'occurrence de situations dangereuses ;
- Orienter les choix techniques de réalisation ;
- Elaborer et suivre un plan d'action ;

■ L'AMDEC produit

Ce type d'AMDEC a pour objectif de «concevoir bon du premier coup ». L'AMDEC sert alors à :

- Respecter les contraintes ;
- Déterminer les paramètres importants pour les performances de l'ensemble ;
- apporter les modifications de conception ;
- Optimiser les séquences de tests et de conception ; ...

■ L'AMDEC services

Pratiquée sous la responsabilité de celui qui a déterminé le service ou les modalités de la prestation du service. Elle a pour objectifs :

- Respecter les contraintes ;
- Définir les points critiques ;
- Proposer des changements sur le service ou la prestation ;

⁴⁵ Benkahla.I.(2012), "*gestion des risques et aide à la décision dans la chaîne logistique hospitalière, cas des blocs opératoires du CHU SAHLOUL*", thèse de doctorat, pp.82-83.

- Elaborer et suivre un plan d'action.

■ L'AMDEC processus

Elle permet de répondre à la question: *«comment le processus pourrait ne pas atteindre les objectifs qui lui sont fixés, les effets que cela peut entraîner, les causes possibles et les moyens prévus pour détecter une dérive ? »*. Ses objectifs sont:

- Définir les points critiques du processus ;
- Proposer des changements sur le processus ;
- Choisir les indicateurs et les moyens de pilotage du processus plus pertinents.

■ L'AMDEC processus à l'hôpital

L'AMDEC processus à l'hôpital permet de répondre à la question : *« comment le processus pourrait aller mal les effets que cela pourrait entraîner, les causes possibles ainsi que les moyens prévus pour détecter une dérive ? »*. Ses objectifs sont :

- Identifier les risques ;
- Définir les points critiques du processus ;
- Proposer des changements sur le processus ou les étapes le composant pour éliminer les risques ;
- Choisir les indicateurs pertinents et les moyens de pilotage du processus ;
- Déterminer des mesures de secours ou des mesures préventives ;
- Elaborer et suivre un plan d'action.

L'état de l'art concernant la gestion des risques au milieu industriel ainsi qu'au milieu hospitalier a permis de démontrer que des méthodes d'analyse et outils de résolution issus du manufacturier peuvent être appliqués au domaine hospitalier. En particulier, la méthode AMDEC destinée à la gestion des risques.

4.2. Le pilotage de la supply chain : indicateur de la performance

Dans le but d'être à la fois efficiente et efficace, une chaîne logistique doit être gérée et évaluée tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

4.2.1 Définition de l'indicateur de performance

Un indicateur représente la combinaison d'une mesure d'efficacité d'un objectif et d'une variable d'action. Neubert, (1997)⁴⁶, stipule que dans un contexte de performance, les

⁴⁶ Neubert G.(1997), Contribution à la spécification d'un pilotage proactif et réactif pour la gestion des aléas, Thèse de doctorat présentée à l'INSA de Lyon.

indicateurs mesurent l'aptitude d'un système à générer une performance régie par un double objectif :

- Le premier objectif est de véhiculer l'information aux décisions managériales au sein de l'entreprise, de manière à ce que ces dernières soient indiquées.
- Le second objectif est de piloter la performance à l'intérieur de certaines limites de contrôle, afin d'établir un plan de réaction qui pourra remédier aux situations hors contrôle.

4.2.2 Les standards de mesure de performance

Les standards sont composés d'un certain nombre d'indicateurs dans le but de réaliser une mesure de la performance. Les standards ont pour objectif de conférer pour chaque indicateur une définition commune. Cela veut dire que pour calculer un indicateur, nous utilisons une méthode de calcul similaire afin de faciliter l'évaluation.

4.3. Le tableau de bord de la supply chain :

Il existe une panoplie d'indicateurs pour mesurer la performance des fonctions associées à la chaîne logistique (distribution, production, gestion des stocks...etc).

Beamon, met en avant les caractéristiques d'un système de mesure de performance efficace. Selon lui, le choix des indicateurs s'appuie sur les caractéristiques suivantes⁴⁷ :

- Exhaustivité : mesure de tous les aspects pertinents ;
- Universalité : facilite la comparaison ;
- Mesurabilité : les données nécessaires au calcul sont mesurables ;
- Cohérence : avec les différents objectifs de l'entreprise.

Il est important de noter qu'il est nécessaire de définir un certain nombre d'objectifs au tableau de bord. Ces derniers ont tendance à optimiser le service client, d'augmenter la réactivité et la flexibilité de la supply chain, de gérer les coûts et d'améliorer les compétences. Si nous nous référons à la méthode et aux principes de Balanced SCORECARD⁴⁸. Nous pouvons dire que cet outil structure ses indicateurs suivant quelques aspects :

⁴⁷ Pichot. L. (2006), « stratégie de déploiement d'outil de pilotage, apport de la classification », Thèse de doctorat, p.56

⁴⁸ Norton R et Kaplan D. ont proposé une méthode pour choisir un ensemble réduit d'indicateurs de performance pertinent, la méthode Balanced SCORECARD traduisible littéralement par tableau de bord équilibré. Pour ces auteurs the B.S « retains traditional financial measures but financial tell the story past events, an adequate

- **Client** : Dans ce contexte, l'entreprise se doit d'effectuer des livraisons adéquates aux besoins exprimés. Autrement dit, le produit doit être le bon (en terme de quantité et de qualité, livré au bon endroit et dans un délai optimal et au moindre coût). Pour ce type de critère, la satisfaction du client est mesurable par l'analyse des réclamations reçues.
- **Finance** : L'état financier de l'entreprise, doit faire l'objet d'une mesure de performance, de catégorie d'indicateurs liés aux aspects de coûts et de gestion des ressources relatives à la supply chain globale.
- **Processus interne** : Afin d'être performante au niveau du processus interne, cela requiert pour l'entreprise une capacité de planification et de respect des plans, pas seulement, cela nécessite également une rapidité de réaction, sachant bien que cette dernière condition suppose une flexibilité et une réactivité de la supply chain.
- **Croissance et apprentissage** : Toutes les entreprises doivent capitaliser leurs connaissances⁴⁹. Pour ce faire, il est important de mesurer l'implication des employés dans le domaine du SCM.

story of industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customers relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate. However for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in “customers, suppliers, employees, technology and innovation”.

⁴⁹ Pichot. L. (2006). Op.cit. P.57

Conclusion

Nous avons réalisé au terme de ce chapitre, une étude générale sur l'approche théorique de la gestion des risques dans un cadre supply chain, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour. Apportant un éclairage particulier par rapport à notre objet, l'intérêt de notre analyse est d'essayer d'apporter des critères d'efficacité supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche, sachant qu'il existe un rapport de complexité à la mise en place d'une démarche générale de gestion des risques au sein de la chaîne logistique de l'entreprise.

De plus, les aspects théoriques étudiés, tentent de faire la jonction entre performance managériale et opérationnelle et celle de la performance globale de l'organisation et ce par le biais d'une gestion efficace des risques de la chaîne logistique dans sa globalité, tout en tenant compte des évolutions de l'environnement et de sa mouvance.

Dans un point de vue managérial, Ce chapitre évoque les pratiques des gestionnaires en termes de gestion des risques de la supply chain. D'un autre côté, nous avons mis en évidence les problèmes de structuration et organisations, auxquels les entreprises font face dans leur gestion du risque de la chaîne logistique. Nous avons mis en avant l'imminence de l'enjeu que représentait une telle pratique managériale pour l'efficacité de l'SCM. La mise en application du SCRM nécessite une gestion collaborative du risque, et ce entre l'entreprise et ses différents partenaires. Ce type de démarche doit à la fois s'opérer, en intra-organisationnel, et également en inter-organisationnel.

**Chapitre III. Vers une approche pratique de
l'impact de l'efficacité du SCM sur la
compétitivité internationale des entreprises
algériennes**

Introduction

Après avoir exposé le champ théorique qui comprend les différents concepts, aussi bien traditionnels que modernes qui touchent aux différents aspects de la logistique et la gestion du risque au sein de la chaîne logistique. Nous démontrerons dans ce dernier volet, le niveau de la pratique nationale de la compétitivité et de la performance des entreprises, par le biais de la gestion de la chaîne logistique. L'objectif principal est de positionner l'anticipation de la survenance de toutes catégories de risques au cœur de la stratégie d'entreprise, et ce comme préoccupations majeures des managers et dirigeants d'entreprises. Ce dernier volet tentera de démontrer comment l'apparition de facteurs de risques aussi bien endogènes qu'exogènes et ce, le long de la chaîne logistique peut avoir des incidences négatives sur la gestion de la chaîne tant sur un niveau central que général, incluant les répercussions néfastes sur le niveau de compétitivité des entreprises algériennes aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Section 01 : La maîtrise de la chaîne d'approvisionnement dans les entreprises algériennes

La globalisation et l'accélération des cycles des produits et l'optimisation des coûts d'acquisition de la matière première et la réduction des marges dues au niveau accrue de compétitivité, obligent aujourd'hui les entreprises algériennes à maîtriser et à améliorer leur chaîne d'approvisionnement, à travers la restructuration et la consolidation des réseaux d'approvisionnement, à travers une politique supply chain fiable et efficace.

1.1. Evolution de l'entreprise algérienne

Dans un climat économique en évolution exponentielle, et dans une ère de mondialisation, qui pousse les pays émergents vers une transition économique qui porte sur des avantages d'ouverture sur les marchés internationaux, en passant d'une économie nationale à une économie de marché. Ce changement de conjoncture économique a forcé les entreprises algériennes à opérer une panoplie de réformes économiques dans l'objectif de se hisser aux standards internationaux.

Après 1980, et suite à la chute sévère des cours du pétrole, poussant ainsi l'état à une incapacité de réponse aux demandes et aux besoins de l'entreprise publique. Un nouveau

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

courant de réformes économiques est apparu. Cela a provoqué l'essence d'un nouveau type d'entreprises publiques qui est l'entreprise publique autonome.¹

Ces réformes se sont portées sur l'orientation de l'entreprise publique vers l'autonomie². En effet ce changement oblige l'entreprise publique à s'adapter aux divers changements et régimes au risque de se voir soit privatisée soit liquidée³. Cette situation l'a poussé à agir d'une manière libre dans un contexte d'économie de marché⁴.

Relativement à ce contexte de réformes, l'entreprise publique devient une entreprise publique économique (EPE), celle-ci se caractérise d'une personne morale de droit privé, c'est-à-dire que l'entreprise doit être soumise à des règles du code du commerce.

Cependant, malgré l'ensemble des réformes économiques mises en œuvre durant la période précédemment évoquée, la privatisation effective des entreprises publiques n'est pas rentrée en vigueur qu'après la sortie du décret n°96/10 de janvier 1996. Le contenu de cette loi a permis de mettre en exergue les particularités de la privatisation et ses méthodes utilisées à travers le monde⁵.

Ce mouvement de privatisation à l'aspect progressif a été le point de départ pour l'évolution du secteur privé, notamment la petite et moyenne entreprise (PME). Dans l'objectif d'optimiser les mécanismes du secteur public et de booster le secteur privé d'une part d'autre part. Une série de mesures a été déployée⁶:

- La création d'un ministère de la PME en 1993, La promulgation du code de l'investissement en Octobre 1993 ;
- La création de l'agence de promotion de soutien et de suivi de l'investissement (APSI) en Octobre 1994 ;
- L'élaboration d'une stratégie de développement de PME par le ministère de la PME en 1995, La création d'une commission interministérielle en 1996 ;

¹ Sahraoui. H, (2005), »Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique, cas de l'EPE BCR, Sétif 1985-2003 », revue des sciences économique et de gestion, n°5, pp. 72-87.

² Bia C. (2006), « Les réformes monétaire et financières et leur impacts sur l'entreprise algérienne », revue d'économie et statistique appliquées, p.4-26.

³ BouhezzaM, (2004), « La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus », revue des sciences économique, n° 03, pp.79-94.

⁴ Sahraoui H, (2005), Op.cit.pp. 72-87.

⁵ Bouhezza M, (2004), Op.cit, pp. 79-94.

⁶ Benmessaoud, K. (2009), la privatisation : opportunités pour le développement des PME, la revue de l'économie et du management, n°9.

- La mise en place de l'agence nationale de développement de l'investissement en 2001, installation du programme de mise à niveau des PME/PMI (2003/2006) prolongé jusqu'en 2007 ;
- La mise en place du programme MEDA, qui est un programme d'appui au développement des PME en Algérie en 2008 ;

1.1.1. Etat des lieux du secteur privé en Algérie :

L'aspiration vers une dynamique entrepreneuriale en vue de réaliser une libéralisation de l'économie du pays, n'a pas pu être concrétisée, qu'après l'instauration d'un arsenal de réformes économiques touchant tous les niveaux (réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix, libéralisation du commerce extérieur...etc.).

L'état est le principal élément fédérateur de cette action. Ce mouvement fondé principalement sur l'implication quasi entière de l'état, entant que facilitateur et accompagnateur des entreprises privées, et ceci à travers la mise en œuvre des moyens nécessaires dans l'objectif de promouvoir le secteur privé.

Toutefois, et dans l'objectif à la fois de promouvoir et d'améliorer l'environnement des entreprises privées, l'état a opté pour une série de mesures, visant principalement la remise à niveau des PME cofinancées par l'union européenne. L'objectif attendu de ce type d'initiative est de donner un nouveau souffle aux capacités de production de ces entreprises, et d'accroître leur niveau de compétitivité en vue d'intégrer l'OMC, ainsi leur permettre d'accéder à la zone de libre échange euro-méditerranéenne.

En 2001, plusieurs mesures ont été entreprises, visant à baisser le taux des taxes, les redevances fiscales et les charges sociales, ainsi que les dispositifs d'allégement des procédures de création d'entreprises. En 2004, la promulgation de la loi d'orientation pour la promotion de la PME, à permis au secteur une dynamique à travers la mise à disposition d'organismes visant à promouvoir le secteur, tel que (FGAR), les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises et l'agence nationale du développement de la PME⁷. En juillet 2010, les pouvoirs publics ont instauré un programme dirigé par l'agence nationale pour le développement de la PME (AND PME), avec un support financier estimé à 386 Mds DZD sur une durée de 05 ans, et dont l'objectif vise à la fois de remettre à niveau 20.000 entreprises et

⁷ Djemai, S. (2013), Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbure, P.07.

de permettre la création de 200.000 autres nouvelles entreprises et ainsi renforcer la compétitivité de ces dernières. Ces mesures visent exclusivement les secteurs à forte valeur ajoutée, ' le secteur du bâtiment et des travaux publics, la pêche et les services'. De plus, ceci permettra une hausse allant de 5% à 10% du PIB⁸ et un apport considérable en matière de développement du secteur de l'industrie.

En 2011, le secteur privé s'est vu doté d'un budget de 44millions d'euro octroyé par l'état algérien. Ce programme a pour but la mise à niveau de 150 à 200 PME issues du secteur de l'industrie agroalimentaire, des matériaux de construction la mécanique, la transformation des métaux, de la chimie et de la pharmacie, de l'électricité de l'électronique et des TIC⁹.

Actuellement, le tissu des entreprises privées en Algérie, s'est étendu au point de dominer la majorité des secteurs.¹⁰ Cependant, nous constatons que ce dernier peut en comporter davantage, si les chefs ou gérants de ces entreprises venaient à déclarer leurs activités.

Toutefois, l'entreprise fait face à un milieu gangrené par divers dysfonctionnements, qui entravent l'expansion du secteur des PME. Ces dernières sont caractérisées par deux types de contraintes :

Celles relatives à l'accès libre aux marchés aussi bien locaux qu'internationaux, et celles ayant un rapport avec le cadre de gouvernance et les institutions du marché (le secteur informel et la cooccurrence déloyale, les taux d'imposition, les incertitudes dans la politique économique. Pour une firme, l'octroi du crédit et les coûts qu'il engendre représente une contrainte majeure, suivie par la concurrence déloyale et le secteur informel.

1.2. La gestion de la chaîne logistique au centre de la problématique de facilitation des échanges extérieurs de l'Algérie

La gestion de la chaîne d'approvisionnement en Algérie a été pour longtemps une activité compromise par divers types de contraintes au cœur d'une polémique économique, engendrant une difficulté dans les rapports d'échanges 'de/et' vers l'Algérie, et bien particulièrement les opérations assurant l'importation visant l'alimentation du secteur

⁸ Trésor direction générale, « Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », (2012), Ambassade de France en Algérie, service économique régionale, p.04.

⁹ Bulletin statistique d'information de la PME, Mars 2012, Données 2011, pp. 28-46.

¹⁰ Djemai, S. (2013), op.cit p.08

industriel national. Ces contraintes sont souvent caractérisées par la non application des textes émanant des accords et conventions internationales, dès lors que leur application remet en question aussi bien la fluidité que la cadence des échanges internationaux.

D'autre part le processus d'approvisionnement qui est souvent sujet à des instructions et avis de caractère réglementaire le plus souvent contraignant, les circulaires de douane relatives au contrôle des comptes d'escale dont les redondances de contrôle documentaire avec les autres services des finances extérieures représentent tant de contraintes. Ce qui provoque des difficultés pour les transporteurs et leurs auxiliaires, et remet en cause l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise. De plus, nous mettons également en avant les instructions bancaires qui complexifient le transfert de devise dans le cadre des opérations du commerce extérieur.

En somme, la source d'inefficience du système de gestion de la chaîne logistique est étroitement liée à un cadre institutionnel le plus souvent ambigu, ce caractère résulte essentiellement de la promulgation de certains textes le plus souvent mal assimilés. Il s'agit particulièrement de l'interprétation de l'arrêté stipulant la création de l'activité des commissionnaires de transports par rapport au code du commerce. D'un autre côté, nous mettons en avant l'existence d'un clivage important entre l'émission de textes de loi et leur application sur le terrain, en citant à titre d'exemple, l'autorité portuaire créée par la loi du 18 Aout 1999¹¹, texte prévu entrer en vigueur fin 2002/ début 2003, dans le cadre d'un plan stratégique de développement « 2005/2010 » et qui n'a toujours pas connu un début d'application.

Par ailleurs, l'absence d'encadrement et d'organisation professionnelle régnant dans les milieux portuaires, demeurent un spectre pesant lourd sur l'efficacité des mécanismes régissant les opérations, incluant les différentes tâches sur lesquelles repose l'activité portuaire illustré par une absence totale de la logistique en amont et en aval d'une opération du commerce extérieur¹².

Au travers de ces facteurs, le processus de gestion des approvisionnements se voit freiné voire paralysé et les mécanismes relatifs à la dynamique de gestion de la chaîne logistique sont à leur tour remis en question. Toutes ces contraintes découlant de l'environnement extérieur

¹¹ JOURNAL OFFICIEL de la république algérienne, n°57 du 18 aout 1999.

¹² *Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie*, ED. LE PHARE, Janvier 2015, n° 188, p.54

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

constituent bien des obstacles qui ralentissent le rythme de développement des entreprises en générant une multitude de surcoûts le long de la chaîne logistique. En effet, le tarif de fret des conteneurs est plus élevé en comparaison avec les tarifs appliqués en Tunisie et au Maroc d'une marge avoisinant 40%¹³.

Il existe notamment un autre facteur qui est la CAF (Currency Adjustment Factor), qui est directement lié à la dépréciation de la monnaie. Ce facteur représenterait 06% du fret de base. Lorsque celui-ci est payable à destination. La CAF est justifiée par les armateurs par la dépréciation effective de la monnaie¹⁴.

Pour la plupart, ces différents surcoûts représentent des pertes considérables aussi bien pour les institutions portuaires que pour les entreprises qui mènent des opérations d'importations, ceci provoque inévitablement une perte de vitesse dans le bon déroulement du processus d'approvisionnement. Toutes ces répercussions proviennent de diverses origines¹⁵ :

- Méconnaissance des règles du commerce international d'un bon nombre d'importateur ;
- La surcharge artificielle déclarée par les transporteurs ;
- Additions des coûts de certaines opérations les postes de charge ;
- Paiement excessif des redevances portuaires (droits de quai, taxes de péage,...) ;
- Le paiement des services portuaires comme le remorquage, le pilotage...etc.
- La fixation des coûts portuaires, soit les redevances du domaine public qui sont fixés par les lois des finances.
- Liberté d'application des prix et absence d'homologation ;
- La non attractivité des tarifs de manutention appliqués par les institutions portuaires, entraînant un alourdissement de la facture de gestion de la chaîne logistique ;
- Manque de rapidité de l'exécution des formalités douanières, et l'inefficacité des organismes de contrôle et d'inspection ;

¹³ *Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie*, ED. LE PHARE, op.cit, p.54

¹⁴ *Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie*, ED. LE PHARE, op.cit, p.54

¹⁵ *Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie*, ED. LE PHARE, op.cit, p.54

- La quasi-inexistence d'actions portuaires continues, de jour comme de nuit et à tarif unique pour faciliter les opérations d'acheminement des marchandises aux profits des entreprises aussi bien locales qu'étrangères.

1.2.1 Le CREDOC comme seul mode de paiement

Le recours à ce type de crédit comme unique et obligatoire moyen de paiement, et ce conformément à la l'article 69 de la loi de finance complémentaire du 26 juillet 2009¹⁶. Cette dernière a imposé le crédit documentaire comme élément de paiement des transactions algériennes avec l'étranger. Ce type de décision n'a d'autre effet que d'accentuer le degré des contraintes et empêcher une circulation fluide des flux des marchandises, et par conséquent, ralentir le processus 'particulièrement en amont' de la chaîne logistique des entreprises et ce, en terme d'acquisition de la matière première, composantes de production, pièces de rechange nécessaires à l'alimentation de l'appareil de production.

Ces contraintes génèrent des coûts financiers énormes, suite aux retards provoqués par la lenteur des procédures relatives aux échanges internationaux, causant ainsi une inévitable surfacturation touchant le processus de passation de commande et des livraisons différées, et ceci sans citer les problèmes de trésorerie subis par les entreprises.

1.3 L'Algérie devancé en matière d'efficacité de la supply chain

A travers l'indice de performance logistique établi, par la banque mondiale pour l'année 2014, l'Algérie se place à la 96^{ème} place sur 160 pays¹⁷. Ce classement témoigne de la faiblesse de la compétitivité de la supply chain voire un manque flagrant dans la maîtrise de la gestion de la chaîne logistique en Algérie.

Pour la grande distribution, la logistique doit se traduire par une adaptation des infrastructures périphériques telles que (les espaces pour conteneur, les ports secs, les aires et dépôt sous douane...etc.). Face à l'absence de ces infrastructures, les pouvoirs publics ont trouvé des solutions provisoires et transitoires, par le biais de mise en place de ports secs, ces plates-formes logistique feront office à la fois de zone de stockage des conteneurs et de marchandises et des relais de distribution, et auront comme principal but la décongestion des

¹⁶ JOURNAL OFFICIEL de la république algérienne, n°44 du 26 Juillet 2009.

¹⁷ Rapport de la Banque mondiale : « *connecting to Complete 2014 :Trade logistics in the global economy* »

ports et la facilitation de la circulation des flux de marchandises à travers l'amélioration de la connectivité portuaire aux réseaux ferroviaires et autoroutes.

Notons qu'à ce sujet, et en dépit de tous les efforts et dispositifs entrepris par les pouvoirs publics dans l'objectif de révolutionner le domaine logistique en Algérie. Une série de facteurs représente des problématiques importantes et qui restent étroitement liée au développement de la maîtrise de la chaîne logistique en Algérie, car nous constatons que l'ensemble de ces facteurs ne réside pas uniquement dans l'amont de la chaîne mais s'étend jusqu'aux frontières de la distribution, et ceci remet en question l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique dans toute sa globalité, et ouvre des possibilités d'interrogations imminentes autour des éléments qui empêchent la distribution à se développer en Algérie. Nous en retenons à cet effet, plusieurs causes que nous avons choisis de résumer comme suit :

a) La lourdeur administrative :

Cette dernière se traduit essentiellement, par la lenteur et la complexité des mesures administratives liées à la création de nouvelles entreprises, illustrés par les retards dans le temps de réponse quant à l'accord pour l'octroi du crédit et nombre important de documents qu'il faut soumettre dans le dossier concernant la création d'entreprise.

D'un autre côté, la monnaie fiduciaire demeure le principal moyen de paiement en Algérie, ce qui accentue les difficultés en terme de transaction, sachant que les pouvoirs publics ont reculé l'obligation concernant l'utilisation du chèque pour les montants dépassant 500.000,00 DA¹⁸, ce qui permet d'élargir l'étendard de l'informel principalement caractérisé par la non facturation des transactions commerciales, ce qui par conséquent empêche la prospérité des entreprises et constitue un frein pour le processus d'approvisionnement des entreprises dans la mesure où il n'existe pas de déclarations réelles des échanges effectués.

b) La concurrence déloyale du secteur informel :

Le marché informel en Algérie est en constante extension qu'il toucherait pratiquement l'ensemble des secteurs de l'économie. Le régime fiscal appliqué en Algérie est le facteur majeur pouvant bien expliquer l'ampleur du phénomène de l'informel. Caractérisé par un taux d'imposition trop élevé tant pour les personnes physiques que pour les personnes morales. D'après les statistiques, le taux d'imposition local est deux fois plus important que la

¹⁸ Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52

moyenne de la zone du MENA¹⁹. Cela entraîne un changement dans la distribution des revenus, la rentabilité et la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui est objet ultime de l'incidence fiscale.

Cette hausse des taux d'impôts enregistré en Algérie, a des retombées directes sur le prix des produits finaux de l'entreprise, faussant ainsi l'objectif essentiel d'une politique de gestion de la chaîne logistique qui est l'optimisation des coûts dans le but d'acquérir davantage de rentabilité et de compétitivité.

c) Un manque d'infrastructure contraignant le processus d'approvisionnement :

D'après un rapport effectué par l'ONS²⁰, un quart des entreprises ont connu des ruptures de stock en matières premières et des semi produits, qui ont provoqué un ralentissement voir un arrêt momentané du processus de production. Ce problème est essentiellement lié au manque d'infrastructures de stockage, et l'inefficacité du réseau de distribution qui reste à ce jour incapable d'assurer une livraison dans les délais prévus.

d) Un manque en matière de personnel et de formation professionnelle :

Les entreprises algériennes demeurent régulièrement victimes de pénurie du personnel qualifié, par conséquent les dirigeants se voient obligés de recruter des profils qui sont en parfaite ignorance des notions du poste qu'ils occupent. Ceci, nous mène à dire que les institutions telles que le ministère de l'enseignement supérieur et de l'emploi n'ont pas su offrir, voire, mettre en place suffisamment de programmes de formation professionnelle et de cursus universitaires qui répondent spécifiquement aux besoins des industriels en matière de gestion de la chaîne logistique.

Aujourd'hui, les entreprises présentent un manque de corps professionnel de logisticiens formés, et se heurtent à une inexistence de stratégie de ressources humaines qui prévoit l'intégration dans la profession des fonctions logistique.

Section 2 : Description de l'échantillon

Dans l'objectif de tester nos hypothèses et d'identifier les contraintes et les aléas rencontrés par ces entreprises à caractère productif le long du processus de gestion de la

¹⁹ Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52

²⁰ Collection statistique (2011), Ed. Office National des Statistiques, Alger, n°172.

chaîne logistique. Nous avons opté pour une enquête de terrain touchant à un échantillon de 50 entreprises qu'elles soient tous statuts juridiques confondus, intervenants dans plusieurs secteurs d'activités (Agroalimentaire, industrie chimique, industrie lourde, industrie pharmaceutique, industrie de transformation, emballage, électronique, énergie, construction industrielle...etc.).

Cette étude a eu lieu dans différentes régions du pays, couvrant les wilayas suivantes: Oran, Mostaganem, Mascara Alger, Tizi Ouzou, Bejaia, Annaba, Batna, Sétif et Constantine, la distribution du questionnaire s'est réalisée en décembre 2013- Avril 2014.

Notre enquête s'est basée sur un questionnaire comportant 42 questions, répartis en 05 sections, (identification de l'entreprise, la structure d'approvisionnement de l'entreprise, le processus de production de l'entreprise, le niveau du risque et la gestion du risque, compétitivité et internationalisation). Ce questionnaire est scindé entre des questions directes avec des propositions de réponse (choix de réponses multiples) ou bien choix binaire (oui-non) ou des réponses par notation.

Nous avons distribué 50 questionnaires par nos soins, afin de nous assurer qu'ils parviennent aux personnes sources d'informations. En premier lieu nous avons procédé à une collecte d'informations en engageant aussitôt des entretiens privés avec les différentes catégories du personnel de l'entreprise objet d'analyse. L'objectif est de renforcer notre base d'informations. Sachant bien que le profil du manager ou responsable logistique visé par le questionnaire n'était pas présent, nos interlocuteurs étaient le plus souvent, des dirigeants, directeurs généraux, responsable administratifs, financiers, et commerciaux.

Nous avons pu obtenir 33 réponses sur 50 entreprises ciblées ce qui équivaut au taux de 66% de la population ciblée. Après avoir procédé au traitement et à la sélection des réponses, nous avons pu en exclure 03, par omission de réponses à la totalité des questions. Au final notre échantillon s'est vu réduire à un lot de 30 entreprises ce qui représente 60% de l'échantillon ciblé. Nous avons par ailleurs utilisé deux outils d'investigation à savoir le questionnaire d'enquête et l'interview et ce afin de répondre aux besoins de notre étude.

2.1. La structure du questionnaire « Conception et construction » Nous avons confectionné un questionnaire dont les items sont liés à nos hypothèses, en nous référant aux études antérieures évoquées amplement, de manière assez explicite dans le cadre théorique.

Notre questionnaire est scindé en cinq volets. Tout d'abord, le volet concernant l'identification de l'entreprise et son niveau d'activité regroupant les informations générales relatives aux entreprises et aux répondants, le second volet s'axe sur la structure d'approvisionnement de l'entreprise, le troisième volet se focalise sur le processus de production de l'entreprise, le quatrième porte sur le niveau du risque et la gestion du risque dans la chaîne logistique de l'entreprise destinée à tester la seconde hypothèse le cinquième volet est destiné au contexte de la compétitivité et de l'internationalisation de l'entreprise. Nous avons adopté cette architecture dans l'objectif de cerner l'ensemble des enjeux de notre enquête qui doit nous servir à rassembler à cet effet des données et informations aussi exhaustives que possible.

2.1.1. L'interview

L'interview nous a permis d'approfondir et consolider notre base de données recueillies, à travers les réponses obtenues du questionnaire. Ces derniers nous ont conféré l'opportunité de consulter des qui nous ont permis de confirmer ou d'infirmer la qualité des informations qui nous semblaient vague invraisemblable. Par la même occasion cette technique nous a permis également d'élargir le champ de nos connaissances sur les entreprises algériennes notamment en matière de gestion de la chaîne logistique. Il est opportun de souligner que la fiabilité de certaines données et informations, constitue un apport considérable pour la suite de nos travaux dans la mesure où elle peut enrichir d'avantage notre base de données, qui à travers sa consistance peut nous aider à développer une argumentation à la fois fiable et exhaustive aux besoins d'une évaluation logique des résultats attendus de notre étude.

2.2. Les caractéristiques de l'échantillon

Les caractéristiques de l'échantillon concernent d'une part les entreprises de diverses dimensions et de natures juridiques, regroupant: des entreprises publiques, des entreprises privées, des entreprises étrangères, ainsi que des entreprises mixtes. Tous ces statuts sont illustrés par les entreprises suivantes :

BIOPHARM, AFIA international, LAPL SPA, KNOFF Algérie, IECO (industrie des emballages et carton ondulé), STCO (Aliment de bétail), FERTIAL SPA, Fromagerie BELALGERIE, Laiterie Soummam, GENERAL EMBALLAGE, INEGRA, JUMBO – SONATRACH-, BATICIC OUEST, CEVITAL, SARL STYLE MOUSSE, SARL ROYAL (Production de semoule), GEOPHARM, SOGEDIA – Groupe LABELLE, FERROVIAL,

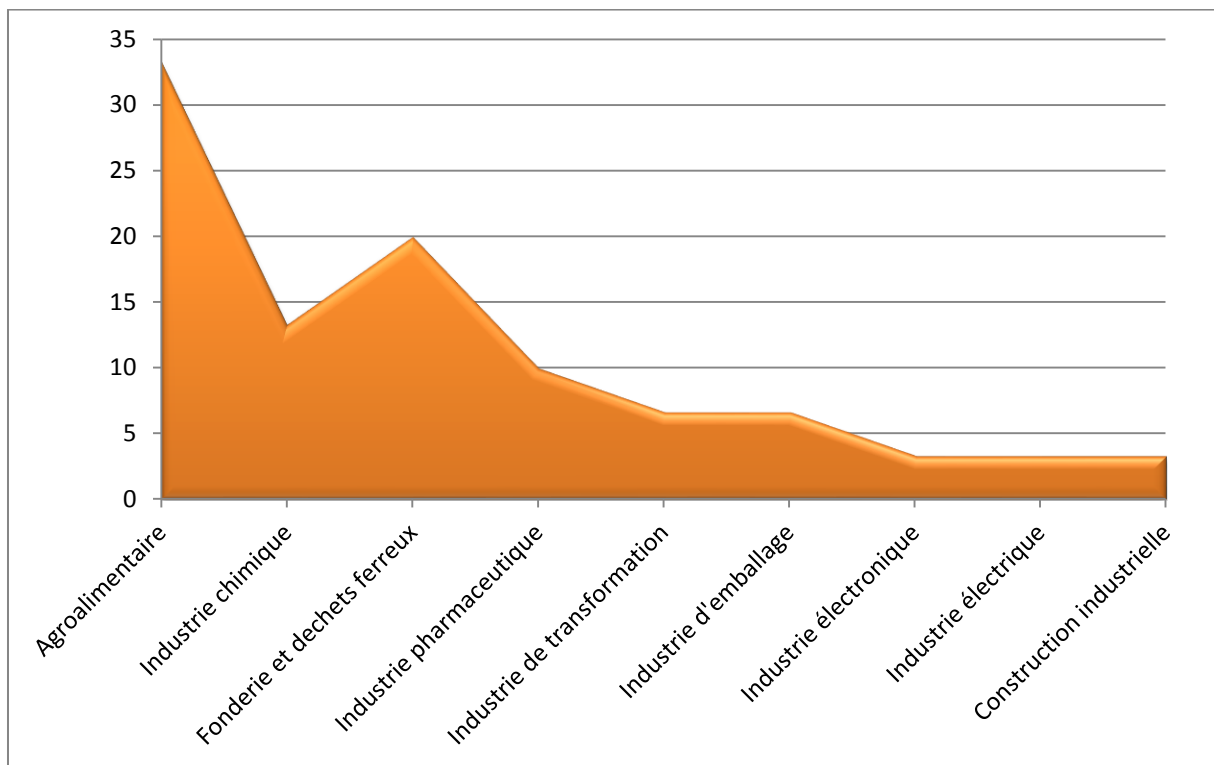
Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

SARL CASBAH, SHOPHAL SPA, SARL CERAL, SARL DJURJURA EAU, ALFON SPA, SARL SOUAMAA, Filiale SONEGAS, SMPCA (Production chimique), SARL MCL, SARL ALFATRON, LAFARGE SPA.

a. Le secteur d'activité

Le secteur d'activité visé par notre échantillon d'étude est le secteur industriel, autrement dit : des entreprises à caractère productif, qui d'une certaine manière déploient des mécanismes de chaîne d'approvisionnement destinés à la production et aspirent vers une logique de gestion de chaîne logistique. A cet effet notre échantillon réunit :

Figure (3.1) : Le domaine d'activité de l'entreprise



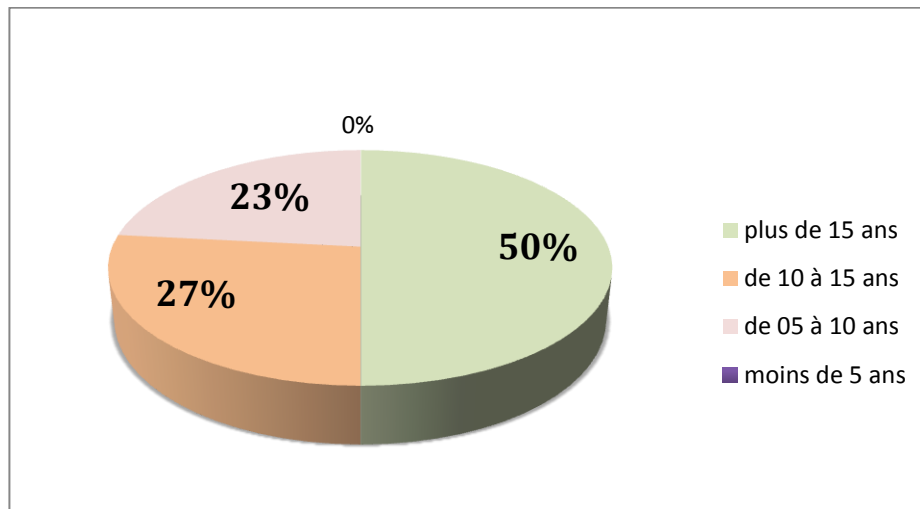
Source : figure établie par nos soins

Nous remarquons que notre échantillon se compose essentiellement d'industries manufacturières. Ce choix est expliqué par une plus grande exposition de ces industries à la concurrence et leur importance dans le secteur industriel algérien. 33,33% soit 10 entreprises développent l'industrie agroalimentaire. 13,33% de notre échantillon activent dans l'industrie chimique (bitume, hongrés et dérivés). 20% ont pour principale activité la fonderie et la transformation des déchets ferreux. 10% activent dans l'industrie pharmaceutique. 6,66% dans l'industrie de transformation. Pour ce qui est de l'industrie de l'emballage nous en

recensons 6,66%. 3,33% développent l'industrie d'électronique. 3,33% activent dans l'industrie électrique. Enfin, 3,33% ont pour activité la construction industrielle.

b. Ancienneté de l'entreprise

Figure (3.2) : L'âge de l'entreprise



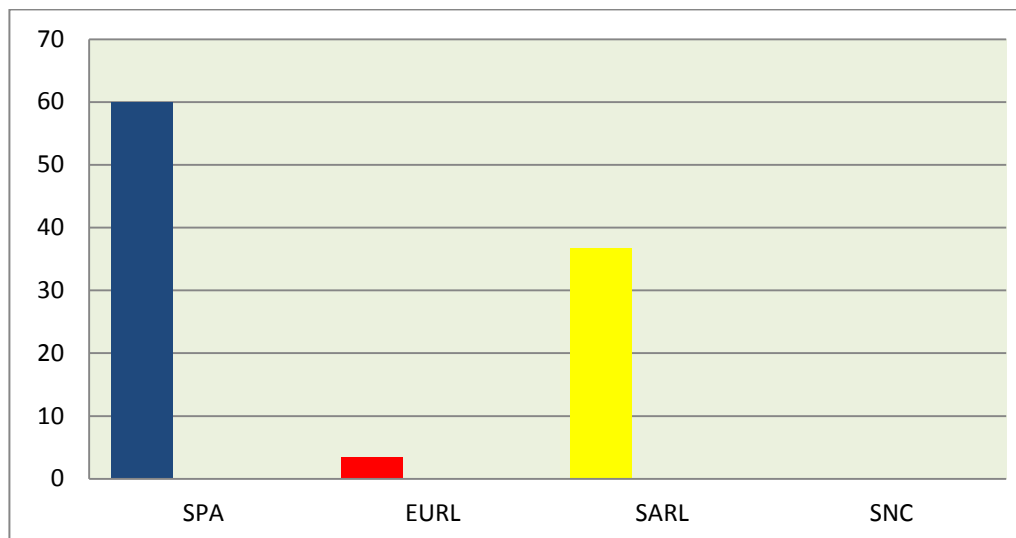
Source : établie par nos soins

Ce graphe représente la répartition d'entreprises figurants dans l'échantillon selon leur durée d'existence. Nous observons que 23,33% des entreprises interrogées ont une période d'existence inférieure à 10 ans, et 26,66% ont une durée d'ancienneté entre 10 et 15 ans. Par contre nous remarquons que la moitié de notre échantillon étudié ont une ancienneté de plus de 15 ans, ce qui prouve que ces entreprises détiennent une certaine expérience dans leurs domaines.

En effet, l'âge peut avoir une incidence sur la performance de l'entreprise à travers les avantages de l'apprentissage liés à la jeunesse. L'extension vers une échelle internationale suppose une adaptabilité et une réactivité, nécessitant un apprentissage rapide. Il est clair que la question de l'impact de l'âge sur la performance de l'entreprise reste relativement délicate. Etant donné que l'âge réel de l'entreprise peut distordre des études de terrain.

c. Le cadre juridique

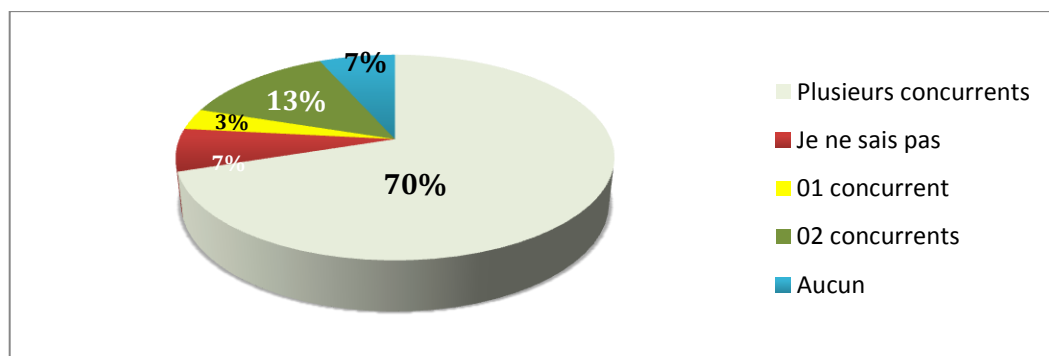
Figure (3.3) : Le cadre juridique de l'entreprise



Source : établie par nos soins

Nous distinguons à travers ce graphe que le statut de société par action (SPA) dans l'échantillon analysé est représenté par un taux de 60%, car le tissu économique algérien est porté sur l'industrie manufacturière, et la société par action correspond mieux à ce type d'industrie. La plupart de ces entreprises sont déjà présentes dans les marchés internationaux. D'autre part, leur grande envergure leur impose une parfaite maîtrise de la chaîne logistique et les rend au même temps vulnérables et plus exposées à la survenance des risques le long de leur processus logistique. Par la suite arrive la société à responsabilité limitée (SARL) avec 36,66%, les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) occupent un taux de 3,33% de l'ensemble de l'échantillon analysé.

Figure (3.4) : Le niveau de concurrence de l'entreprise



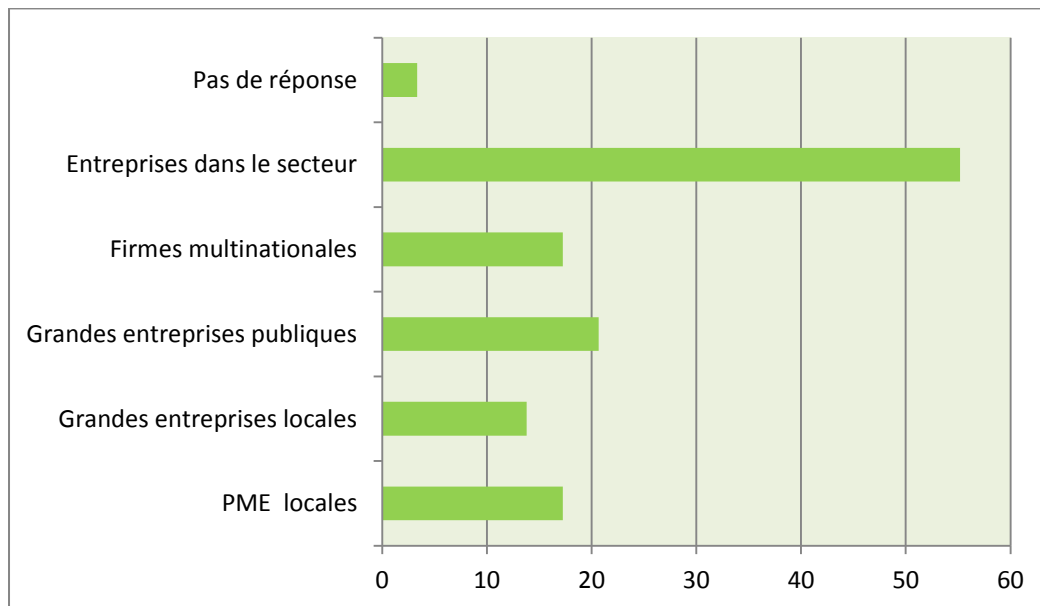
Source : établie par nos soins

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

Le graphe ci-dessus désigne le nombre de concurrents pour chaque entreprise faisant l'objet de notre enquête. Nous distinguons que le pourcentage des entreprises ayant un concurrent est de 3,33%, caractérisé par une entreprise étrangère activant dans le domaine de production du ciment. D'autre part, les entreprises pour qui le nombre de concurrents est de 02 est de 13,33%. Concernant les entreprises faisant face à plusieurs concurrents dans leur secteur d'activité le pourcentage est de 70%. Par ailleurs, le pourcentage des entreprises n'ayant aucun concurrent dans son secteur d'activité est de 6,66%, ce constat est relatif aux entreprises nationales exerçant dans le domaine de l'industrie de transformation chimique. En revanche, les entreprises ignorant le nombre de leurs concurrents est représenté par un pourcentage de 6,66%. Concernant les entreprises ayant un faible nombre de concurrents dans leur secteur d'activité, cela s'explique par le fait que la forte densité entrepreneuriale peut signifier, du point de vue de la structure du tissu productif algérien, une présence très répandue de micro-entreprises activant dans le même secteurs d'activité et dont la faible taille ne permet pas de leur conférer une concurrence adéquate vis-à-vis de ces entreprises.

f. Les importants concurrents

Figure (3.5): Les importants concurrents de l'entreprise



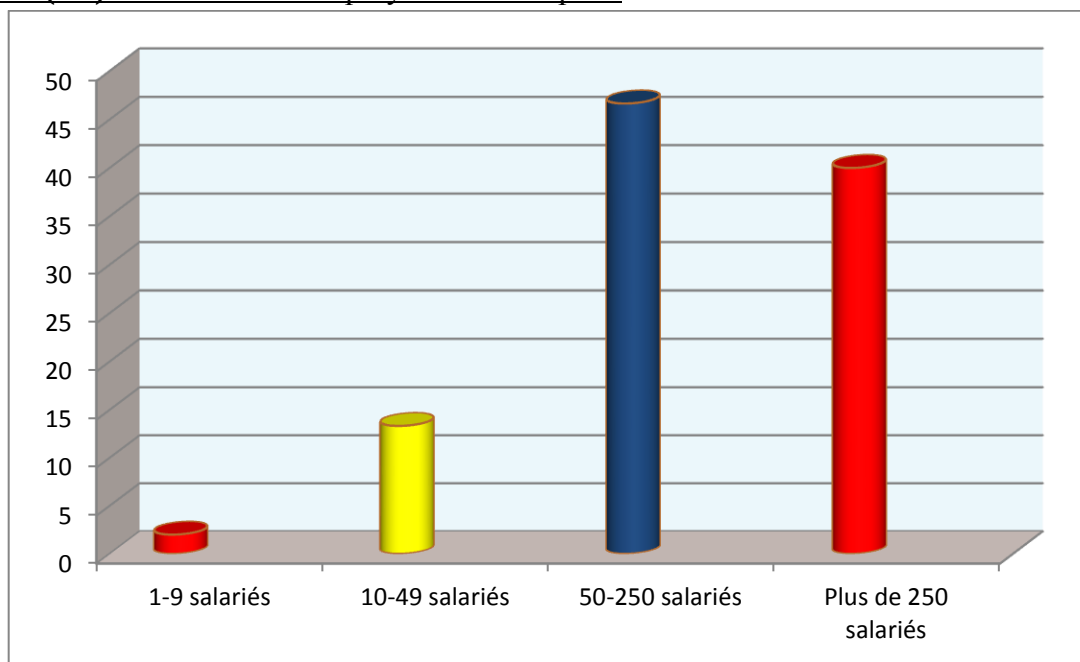
Source : établie par nos soins

Nous remarquons à travers ce graphe que 55,17% des entreprises déclarent avoir pour principal concurrent des entreprises de même dimension et dans le même secteur d'activité. D'un autre côté, 20,68% des entreprises affirment que leurs principaux rivaux sont des

entreprises publiques, contre 17,24% des entreprises qui ont pour principal concurrent une entreprise étrangère ou une PME locale. 13,79 des entreprises interrogées mentionnent que leurs concurrents sont souvent de grandes entreprises publiques, 3,33% préfèrent ne pas donner de réponse.

g. Effectif

Figure (3.6) : Le nombre d'employés de l'entreprise



Source : établie par nos soins

Ce graphe représente le taux d'effectif du personnel des entreprises que nous avons étudiées : 46,66% sont des entreprises dont l'effectif se situe entre 50 et 250 employés. Ensuite nous remarquons que 40% ont un effectif supérieur à 250 employés. Enfin 13,33% des répondants, disposent d'entre 10 et 49 travailleurs.

L'analyse de la taille de l'entreprise, est relative et doit se faire avec prudence, les nouvelles technologies, leur généralisation et intégration dans les processus industriels ont fait fondre les effectifs de certaines grandes entreprises. Une entreprise peut continuer à générer du chiffre d'affaires important, avec un nombre bien limité de salariés. La taille perd sensiblement en pouvoir. En observant, le dynamisme de croissance : les grandes entreprises qui présentent un potentiel de production et de gain de nouvelles parts de marché, deviennent plus performantes que les petites ayant de fragiles occasions de croissance ou qui se distinguent par une faible productivité du travail. Par contre, un fort potentiel de

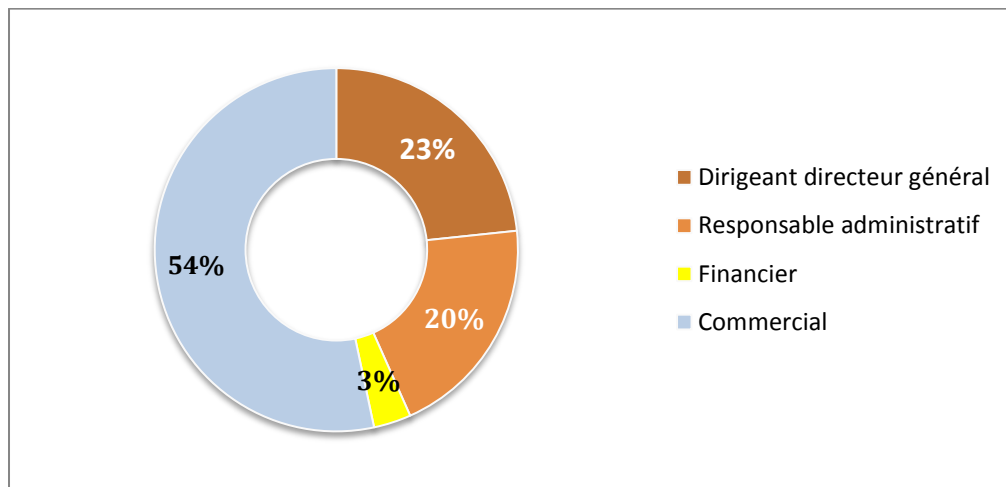
développement couplé à une dynamique de croissance élevée, accentue l'aptitude d'une "petite" entreprise à devenir nettement plus performante.

2.2.1. Le descriptif des caractéristiques des répondants

Les caractéristiques sont comme suit :

a. Le poste occupé par le répondant

Figure (3.7) : Le poste occupé du répondant

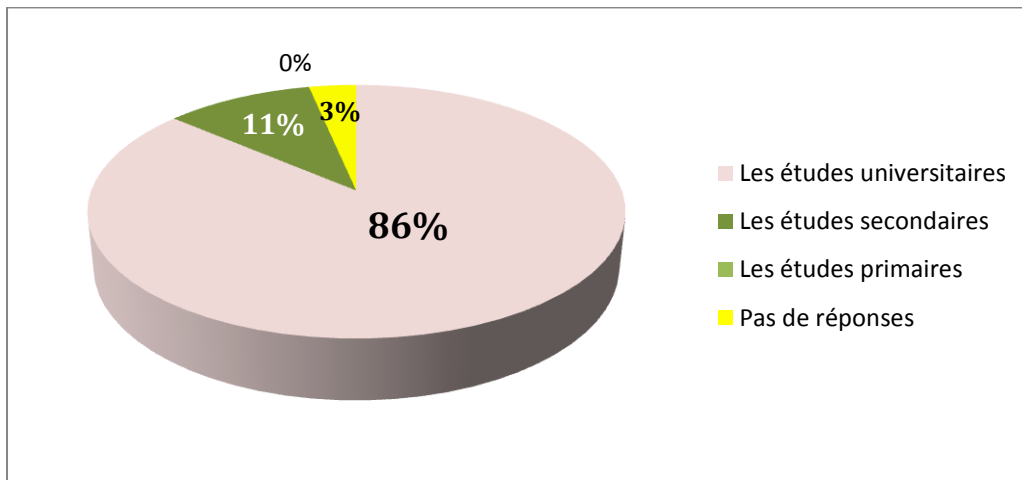


Source : établie par nos soins

Etant donné que notre échantillon d'analyse s'est axé sur la gestion de la chaîne logistique entière de l'entreprise, nous avons volontairement réduit les catégories de répondants sujets à notre sondage aux agents aux dirigeants et directeurs généraux, responsables administratifs et agents commerciaux. De ce fait 53,33% des répondants sont des agents commerciaux, 23,33% sont des dirigeants ou des directeurs généraux, 20% sont en qualité de responsables administratifs, 3,33% représentent des financiers de l'entreprise.

b. Le degré d'instruction des répondants

Figure (3.8) : Le niveau d'étude du répondeur



Source : établie par nos soins

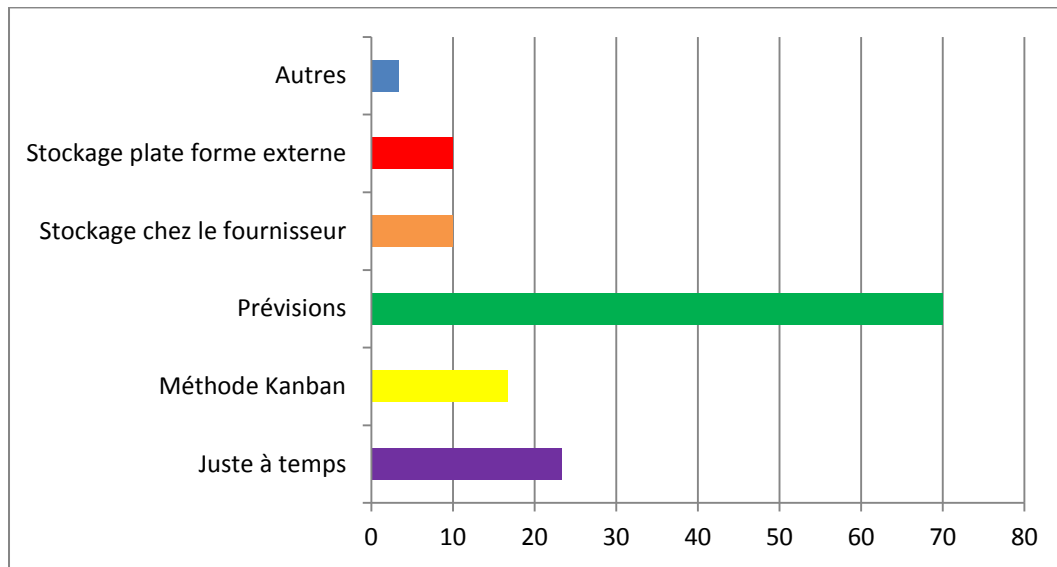
Les niveaux d'instruction des répondants de notre échantillon sont hétérogènes, 86,2% sont de niveau universitaire (DEUA, Licence, Master). En revanche 10,47% sont représentés par des éléments ayant un niveau secondaire, et enfin 3,33% ont souhaité s'abstenir quant à répondre à ce type de question. Concernant le paramètre d'ancienneté et d'acquisition d'expérience des répondants, 29 des 30 répondants affirment avoir de l'expérience et avoir suivis des formations dans le poste qu'ils occupent. Cela nous amène à dire que les répondants disposent d'un potentiel leur conférant une capacité de réponses à nos questions.

2.2.2. Analyse de la logistique d'approvisionnement

A travers notre étude, il a été question d'examiner 30 entreprises dont 18 SPA, 11 SARL et 01 EURL. En fait notre étude s'est étendue pour couvrir à la fois le secteur privé et public, afin de parvenir à analyser les mécanismes régissant la chaîne d'approvisionnement de chaque entreprise dans sa globalité.

■ Le mode gestion de stock utilisé

Figure (3.9) : La méthode de gestion des stocks adoptée



Source : établie par nos soins

Nous observons à travers le graphe ci-dessus, les différentes méthodes de gestion de stock pouvant être utilisées dans une entreprise, 70% des entreprises utilisent des systèmes prévisionnels comme principal mode de gestion, contre 23,33% qui utilisent une logique de juste à temps dans leur processus de gestion de stock. Ce type de logiques, repose sur un principe optimisateur des délais, avec une approche de zéro défaut, une fiabilité et une sûreté d'informations, et sur le principe de production qu'à la demande. 16,66% disent utiliser la méthode KANBAN qui est une étiquette servant à matérialiser la commande que passe un client à un fournisseur dans un système d'approvisionnement par flux tendu. Alors que dans un système à flux poussé, les fournisseurs (amont) pour leur production vers le client (aval), sans tenir compte du besoin réel de consommation.

Ainsi, la méthode KANBAN est une forme de juste à temps, par étiquette, fondée sur le principe de production sur besoin. L'avantage principal de cette méthode est d'éliminer le gaspillage par le maintien de la taille des stocks.

10% des entreprises interrogées stipulent qu'ils emmagasinent leurs matières premières chez leur fournisseurs, et qu'en cas de besoin exprimé le fournisseur est chargé de l'octroi des flux physiques nécessaires pour l'entreprise. En revanche, 10% mentionnent qu'ils font appel à un prestataire externe pour le stockage de leurs marchandises, alors que 3,33% stipulent qu'ils utilisent d'autres moyens de gestion de stock.

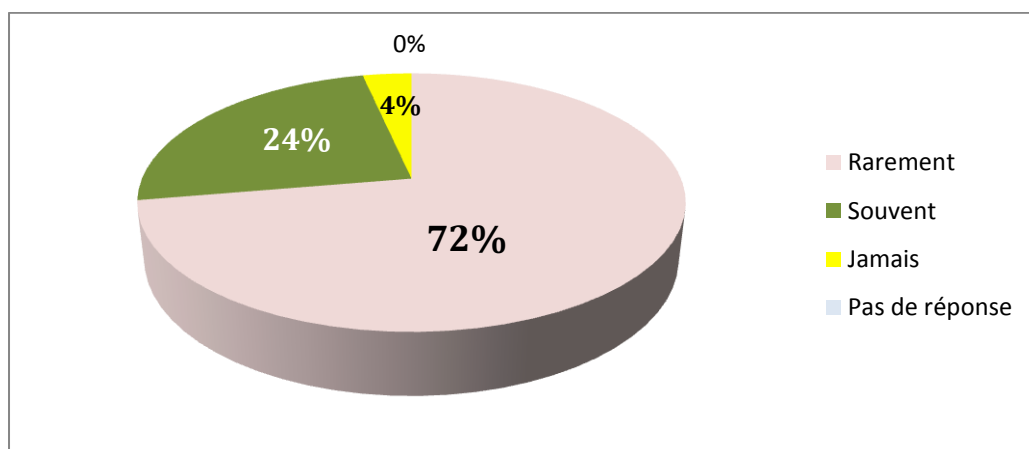
Dans notre échantillon, une entreprise qui produit de l'aliment de bétail, met en avant que l'état agit comme principal fournisseur à travers des quotas bien définis, impliquant ainsi que le processus de production et le type d'activité sont étroitement liés aux quantités de matières premières accordées par l'état. Ce qui signifie que dans ce type de production, c'est l'état qui détient le pouvoir en matière d'allocation de ressources de production, poussant ainsi l'entreprise à ne pas utiliser de mode de stockage bien définis.

En Somme, ces résultats démontrent que la majorité des entreprises ont recours aux prévisions, comme logique de gestion d'approvisionnement, car cela arrangerait les responsables de la structure d'approvisionnement, dans la mesure où ces derniers disposent d'une vision juste ; sur l'étendue de la chaîne d'approvisionnement, et proportionnellement à ceci ils peuvent maîtriser les flux physiques découlant en amont sans se soucier du besoin exprimé par l'aval.

En revanche le nombre d'entreprises utilisant les systèmes tels que la méthode KANBAN, où le juste à temps demeure minoritaire comparé aux systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement basé sur les prévisions. D'un côté, ceci est étroitement lié au type d'activité et à la fréquence de la demande exprimée par le niveau aval. Par ailleurs, nous distinguons un manque de culture et d'appréhension de la part des responsables des structures et des départements d'approvisionnement quant aux divers types d'approches et de mécanismes existants dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique.

■ Les dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement

Figure (3.10) : Les anomalies rencontrées dans la chaîne d'approvisionnement

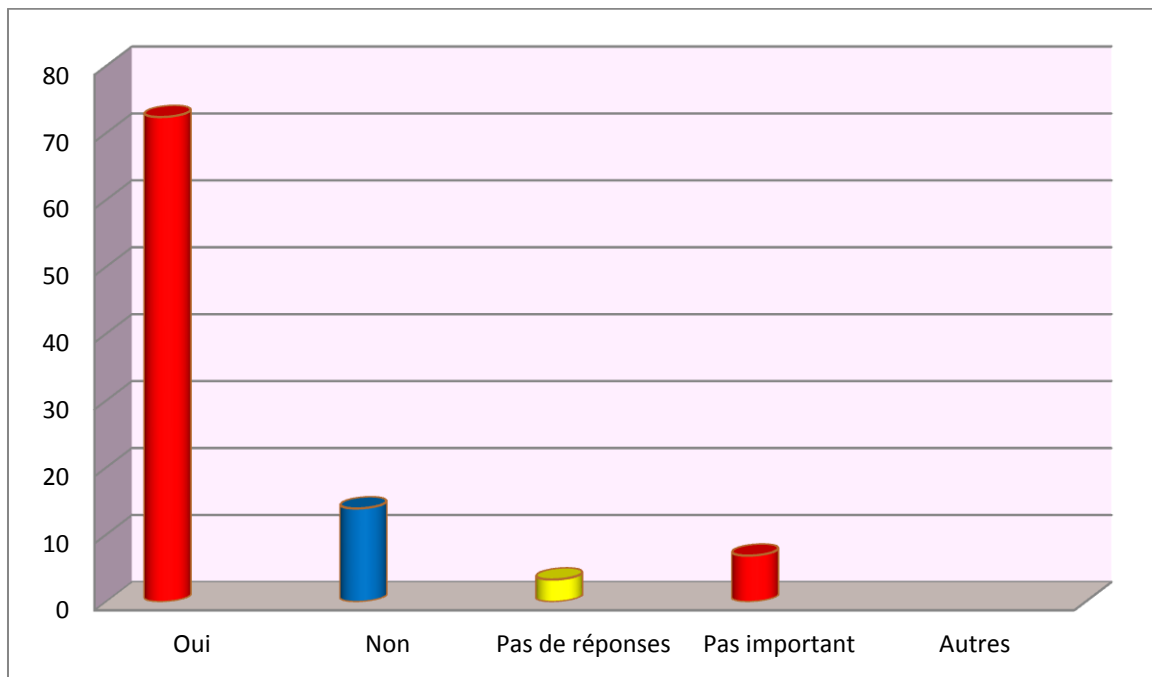


Source : établie par nos soins

A travers la réponse à cette question, nous avons voulu mesurer la fréquence d'apparition d'anomalies le long de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte nous remarquons à travers ce graphe que la fréquence de redondance des anomalies est variantes. La majorité des entreprises avec un taux de 72,41% qualifient de rares degrés d'apparition d'anomalies concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Par contre 24,26 % avancent que leur processus de logistique d'approvisionnement connaît souvent des dysfonctionnements de sources diverses, 3,33% préfèrent s'abstenir pour avancer une réponse à la question.

■ La gestion de la qualité dans la chaîne d'approvisionnement

Figure (3.11) : Les exigences de conformité et de certification ISO des produits approvisionnés



Source : établie par nos soins

Le graphe ci-dessus met en relief l'importance qu'accordent les entreprises à la notion de conformité et à la certification ISO aux produits destinés à l'approvisionnement, 72,41% des entreprises interrogées disent que les produits approvisionnés (matière première, composants de production, pièces de rechange...etc.), répondent à des mesures de vérification strictes quant à leur conformité, et subissent également, des contrôles relatifs à la certification ISO. D'un autre coté 13,93% des entreprises avouent qu'ils n'exigent pas que le

produit approvisionné soit conforme et soumis à la certification ISO, puisque, cela impliquerait des coûts supplémentaires qui à leur sens diminueraient leur marge bénéficiaire.

Néanmoins, 6,89% des entreprises trouvent qu'exiger que la matière première ou bien la pièce de rechange soit conforme et certifiée constitue une importance majeure dans une démarche de qualité du produit final et accentue les opportunités conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel aussi bien sur le marché local qu'international.

Dans ce sens, 3,44% de notre échantillon affiche clairement le souhait que leurs produits approvisionnés fassent objet de vérification et de certification ISO. Il est clair qu'adopter la mise en place d'un système de management de la qualité, c'est aspirer vers une optimisation continue tout l'ensemble du tissu entrepreneurial algérien, en adoptant une logique et une seule vision de la qualité qui positionne le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette démarche vise à la fois, une garantie de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise.

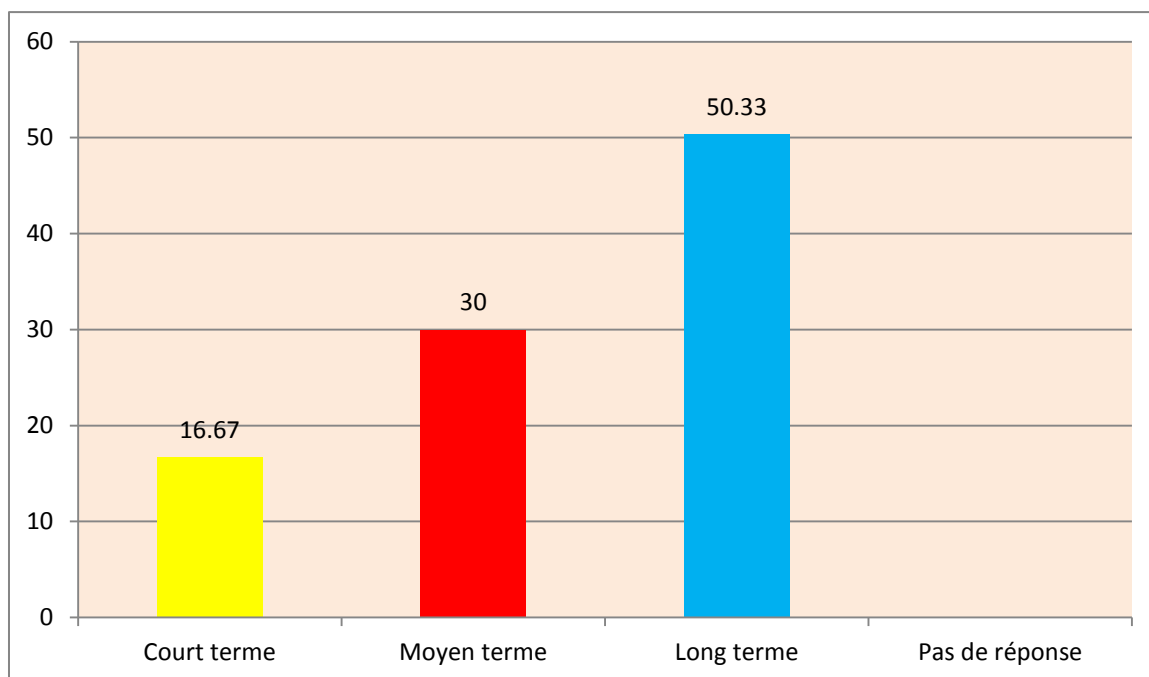
A l'heure actuelle, tout est lié aux évolutions des marchés mondiaux. L'environnement normatif en matière de production et de commercialisation des produits, est devenu une exigence par les entreprises qui veulent pénétrer et se maintenir sur le marché mondial. Les entreprises algériennes ont cumulé un retard considérable en matière de développement et de maîtrise de la qualité et des produits et services. C'est seulement par le biais d'une démarche d'implantation du système de management de qualité fiable qu'elles pourront assurer un redressement et une remise à niveau de leur compétitivité.

Tous comptes faits, les résultats nous démontrent qu'un fort taux d'entreprises, prêtent une attention majeure aux aspects physiques et qualitatifs de leurs matières approvisionnées, la plus part sont des entreprises étrangères ou nationales de grande envergure, qui sont déjà présentes dans le marché international. Cet intérêt que porte les entreprises autour de la démarche qualité relative à leur chaîne d'approvisionnement est étroitement liée à un enjeu commercial, dans le sens où la qualité des matières premières destinée à la production, influence naturellement la qualité du produit final est représente un paramètre crucial qui détermine le degré de compétitivité de l'entreprise. D'un autre côté, les entreprises qui stipulent que les mesures, visant à évaluer la conformité et la qualité des produits dans leur système d'approvisionnement, ne sont pas d'une grande importance, peut s'expliquer par le fait que ces entreprises n'agissent que sur le marché local et que leur dimension ne leur permet pas d'adopter ce type de démarches. Dans le sens où cette démarche engendrera des

coûts supplémentaires qui hausseront le coût de revient et logiquement diminueront leur marge bénéficiaire, ajoutant à cela la réticence des dirigeants quant à l'adoption de ce genre de démarche souvent faute d'ignorance ou de manque de culture et d'ouverture de l'entreprise à l'égard de ce domaine.

■ La durée des relations avec les fournisseurs

Figure (3.12) : La durée des relations avec les fournisseurs



Source : établie par nos soins

La nature des rapports, constitue un élément déterminant dans l'efficacité d'une gestion de la chaîne logistique et plus particulièrement la chaîne d'approvisionnement, dans la mesure où cette relation préserve des liens de confiance et de partenariat, facilitant ainsi la démarche de prospection dans une phase d'achat, réduisant considérablement les coûts d'acquisition et ainsi fluidifier le circuit des flux matières et matériaux affluant vers l'entreprise, ce qui confère alors à cette dernière une certaine maîtrise de son processus logistique d'approvisionnement.

A cet effet nous nous sommes interrogés sur la durée des relations régissant les liens entre les entreprises et leurs fournisseurs. Dans ce contexte, le graphe nous indique que 53,33% entretiennent des rapports à long terme avec leurs fournisseurs contre 46,66% qui ont des

rapports à moyen terme avec leurs fournisseurs. En revanche 10% des entreprises interrogées affirment avoir des relations à court terme. Et comme nous l'avons cité dans notre étude théorique, Fabbes-costes (1997), met en avant le rôle primordial des acteurs internes et externes dans la mise en application des concepts logistiques dans la construction stratégique. Ce dernier soutient que les interactions qui existent, entre partenaires internes et externes au milieu d'un environnement complexe, provoquent la transition d'une stratégie logistique vers une logistique stratégique.

De ce fait, la durée dans le temps des relations avec les fournisseurs témoigne de l'ambition de l'entreprise à vouloir instaurer une relation à travers laquelle l'entreprise et son fournisseur, agissent dans une logique gagnant/ gagnant et dans une co-dépendance durable. Cela permettra un partage d'expérience et un échange d'acquis en termes d'avancée dans l'aspect stratégique.

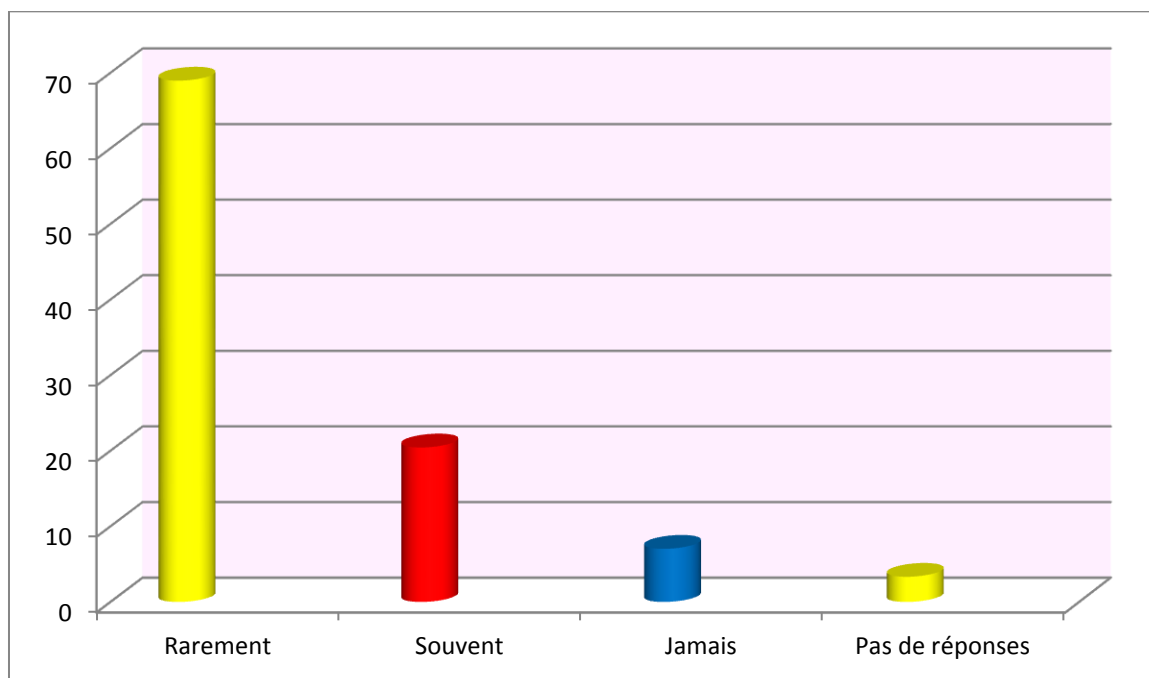
Cela suppose dans une conjoncture liée à l'environnement des fournisseurs algériens, une prise de conscience de la part du dirigeant algérien, de l'imminence des relations durable avec les fournisseurs dans un climat de confiance et d'interactivité efficace et propice aux progrès des mécanismes de gestion de la chaîne logistique.

Cette hétérogénéité des taux, peut s'expliquer essentiellement par trois facteurs, la nature des produits approvisionnés, leurs coûts d'acquisition et le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise. Cette réflexion s'inscrit dans une logique de gestion de la relation avec le fournisseur, ce processus se définit par la durée du contrat passé entre le fournisseur et l'entreprise contractante, sachant qu'il existe trois types de relation pour chaque fournisseur. Chacune des relations est relative à un cadre temporel et à l'enjeu qui en découle.

Ainsi, nous distinguons des relations de types classiques, à travers lesquelles l'entreprise cherche avant tout à acquérir les meilleurs prix de son fournisseur, et peut changer de fournisseur à n'importe quel moment. D'une autre part, il existe des relations de collaboration où l'entreprise et son fournisseur s'accordent chacun sur un ensemble d'engagement, sur le prix, les quantités, la qualité où encore les délais de livraison. Ce type d'accord commercial nécessite en général, des rapports à moyen terme. Le troisième type est la relation de partenariat, dans ce cadre, les deux parties étudient conjointement les actions d'amélioration dont ils pourront tous les deux tirer profit, et ce type de lien implique une longue durée de rapports.

■ **La fréquence des retards dans les délais de livraison**

Figure 3.13 : Les retards dans les délais de la part des fournisseurs

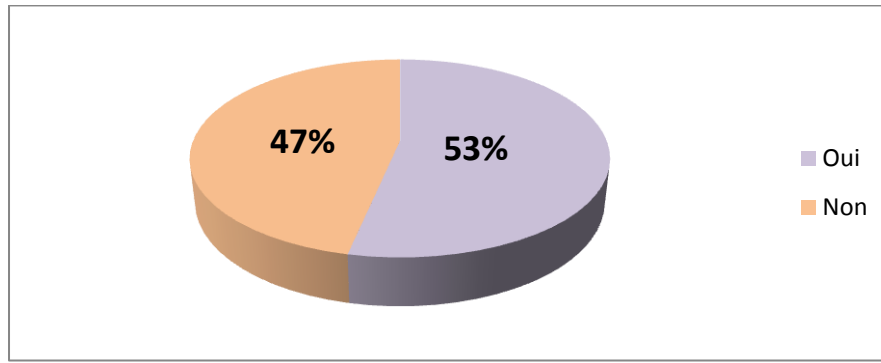


Source : établie par nos soins

Pour ce qui est des retards dans les délais de livraison de la part des fournisseurs, 68,96% des entreprises questionnées affirment qu'ils enregistrent rarement des manques d'engagement de la part des fournisseurs. 20,44% déclarent subir souvent des retards concernant les délais de livraison. En revanche, 10,34 des entreprises interrogées disent n'avoir jamais été sujettes à des retards de la part des fournisseurs et que ces derniers respectent toujours les délais prescrits dans les cahiers de charges.

■ **L'existence de partenariat entreprise/fournisseur**

Figure (3.14) : Rapport de partenariat avec le fournisseur

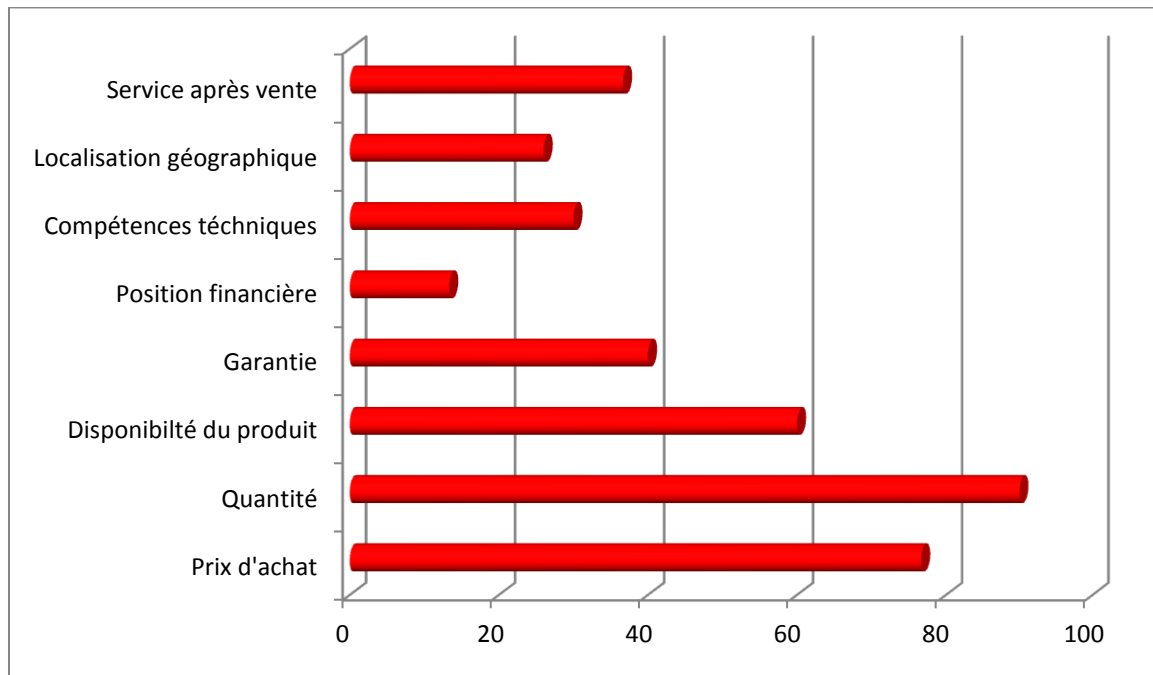


Source : établie par nos soins

Il est important de signaler que les rapports de partenariat avec les fournisseurs représentent un levier compétitif très important et garantissent une efficacité de gestion en amont de la chaîne logistique, et permettent par la même occasion d'avoir des flux physiques continus sans interruption et dans les délais préalablement prescrits, à cet effet et à partir de ce contexte, nous avons formulé la question suscitée. Le graphe ci-dessus met en avant les degrés des liens entre l'entreprise et plus particulièrement les services d'approvisionnement avec leurs fournisseurs exprimés par des contrats de partenariat. Il est indiqué, que 53,55% des entreprises entretiennent en effet des rapports de partenariat avec leurs fournisseurs. En revanche 46,66% des entreprises excluent tout rapport de partenariat avec leurs fournisseurs estimant qu'ils recherchent constamment à changer de fournisseur au profit d'une logique d'optimisation des coûts d'acquisition.

■ Les critères déterminants du choix du fournisseur

Figure (3.15) : Les critères de sélection des fournisseurs



Source : établie par nos soins

Les réponses à cette question ont donné les résultats suivants : 90% des entreprises choisissent leurs fournisseurs en fonction de la qualité du produit qu'ils offrent, 76,66% des entreprises sélectionnent leur fournisseurs en se basant sur le prix d'achat du produit, 60% prennent en priorité les fournisseurs qui n'ont pas de rupture de stock (disponibilité du produit). 40% stipulent, que la garantie du produit est un élément très déterminant dans la sélection d'un fournisseur. En revanche 30% misent sur la compétence technique du fournisseur, 36,66% jugent important le niveau du service après vente qui leur est dédié de la part du fournisseur, 13,33% optent pour la position financière du fournisseur, 26,66% se basent sur la position géographique du fournisseur et cela relativement au coût qu'une opération logistique peut impliquer.

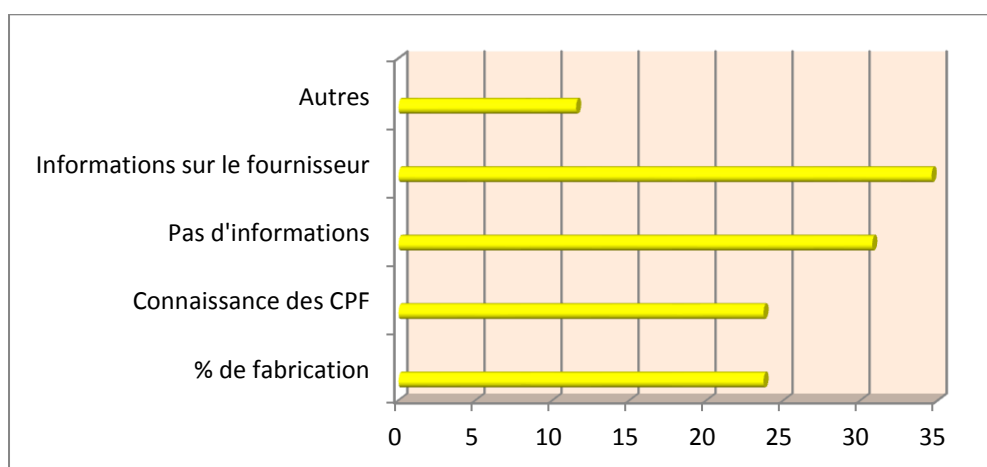
Nous distinguons à travers ces taux de réponses des entreprises enquêtées, qu'une grande partie considère que la qualité des produits approvisionnés est extrêmement importante dans la démarche de sélection des fournisseurs. Accentuant leurs efforts sur le paramètre du prix d'achat des inputs, cette démarche a pour objectif de réduire les coûts d'acquisition.

A travers la politique de sélection de fournisseurs, nous remarquons que la plupart des entreprises misent sur la continuité des flux physiques, autrement dit ,sur des fournisseurs qui

leur assurent un flux continu de matière premières, composantes de production et pièces de rechange nécessaires pour le processus de production. Ceci nous révèle que les entreprises algériennes dans leurs majorité favorisent la notion de qualité et optent pour une politique qui s'inscrit dans une logique d'optimisation du processus de gestion des approvisionnements et présentent ainsi la volonté de se positionner dans une optique d'amélioration et de perfectionnement continu de la gestion de sa chaine logistique globale.

■ Typologie d'informations échangées avec le fournisseur

Figure 3.16 : types d'informations transmises par les fournisseurs



Source : établie par nos soins

Pour ce qui est du type d'informations transmises par les fournisseurs. Ce graphe répartit les taux des typologies d'informations émises par le fournisseur à l'entreprise, et ce concernant divers aspects. 34,61% des répondants déclarent recevoir des informations relatives à la nature du fournisseur (siège, cadre juridique, capital social...etc). 30,76% avancent qu'ils ne reçoivent aucune information de la part de leurs fournisseurs, 23,07% stipulent que le fournisseur leur communique le pourcentage de fabrication sous traité, également les coûts générés par la production. Par ailleurs, 11,53% des entreprises interrogées donnent des réponses en dehors des propositions prescrites dans les choix de réponse, et mettent en avant que leurs fournisseurs, communiquent les normes et conditions de fabrication ainsi que la sécurité de l'environnement de production, et les fiches techniques du produit, les certificats d'analyse et de conformité et l'origine du produit.

En somme, ces résultats nous démontrent que plus du tiers des entreprises interrogées, ne reçoivent pas d'informations supplémentaires si ce n'est que des informations de base

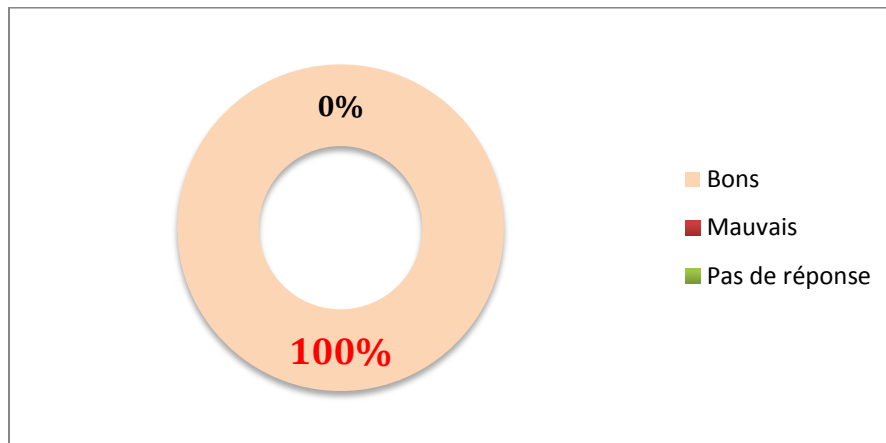
relatives directement aux caractéristiques du produit (caractéristiques physiques, prix, pays de provenance, des informations liées aux fournisseurs...), d'un autre côté, nous remarquons qu'un faible taux d'informations liées au pourcentage de fabrication sous-traitée du produit est communiqué à l'entreprise cliente, or que ceci doit représenter un élément crucial dans la procédure d'achat, surtout quand le produit acheté, est un produit spécifique comme des pièces de rechange destinées à alimenter l'appareil de production, car le service technique est tenu d'attester de la conformité de cette pièce et signaler éventuellement des anomalies, dans ce sens l'entreprise se voit dans la nécessité d'être informée de la composition et de la provenance du produit objet d'homologation.

Cependant, peu d'entreprises reçoivent des informations liées aux conditions de fabrication et des normes de sécurité dans lesquelles est fabriqué le produit, ou bien le certificat d'analyse et de conformité attestant l'origine du produit, ce qui manifestement accentue le risque d'être confronté à des dysfonctionnements dans le processus de production.

Bien qu'il soit vrai, qu'il est parfois difficile pour les entreprises de recevoir, voire exiger des informations de ce type quand le produit est fournis exclusivement par un seul fournisseur. Nous observons, que les entreprises algériennes disposent dans leur majorité, d'une plate-forme de données peu riche et non exhaustive de leurs produits approvisionnés, qui constituent un frein pour une démarche efficiente de sélection des fournisseurs, et qui concrètement affectent le bon déroulement du processus de production à travers la multiplications des surcoûts et dysfonctionnements suite aux défauts rencontrés dans la matière première et principalement, les pièces de rechange provoqués par le manque d'efficacité du circuit d'information .

■ La nature des relations avec les fournisseurs

Figure 3.17 : La qualité des rapports avec les fournisseurs

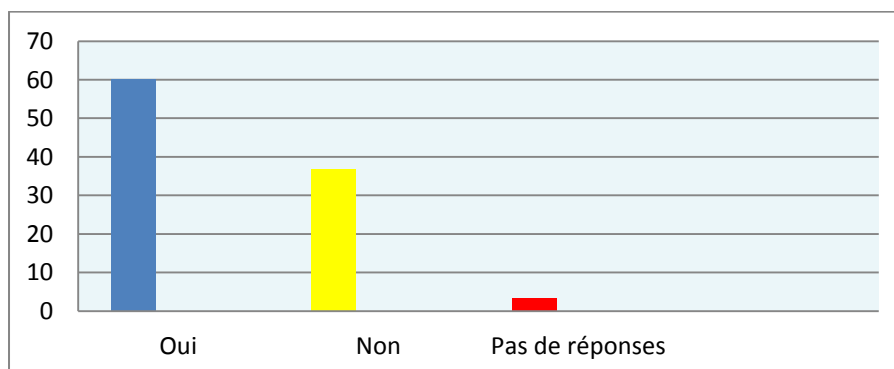


Source : établie par nos soins

Dans une perspective d'appréhension et d'appréciation de la nature des rapports des entreprises de notre échantillon avec leur fournisseurs, et dans l'objectif de mesurer l'incidence que cela puisse avoir sur l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique, que nous avons formulé ce type de question, à cet effet la totalité de l'échantillon interrogé sur le sujet déclare avoir de bons rapports avec leurs fournisseurs.

■ Le service logistique d'achat et sa position dans l'organigramme de l'entreprise

Figure 3.18 : L'existence d'un service logistique d'achat



Source : établie par nos soins

Concernant l'existence d'un service logistique d'achat dédié intégralement au suivi des mouvements des flux physiques affluant vers l'entreprise, et dans l'objectif de mettre en relief le degré d'adoption des entreprises par rapport à une optique managériale, qui émane d'une logique de gestion de la chaîne logistique, que s'est positionné notre courant de réflexion.

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

De ce fait, le graphe ci-dessus, nous démontre clairement que 60% des entreprises enquêtées, déclarent disposer d'une cellule logistique d'achat qui opère sur un niveau général, et stipulent que leurs structures s'occupent des opérations qui relèvent de la prospection (déplacement chez le fournisseur et évaluation de sa logistique et de son environnement organisationnel). Cette procédure concerne les fournisseurs étrangers, exclue tout processus d'évaluation à l'égard des fournisseurs habituels.

Pour ceux qui détiennent une position de monopole, les répondants avancent que leurs opérations comprennent aussi la sélection et l'établissement du contrat avec le fournisseur, mais également l'accomplissement du suivi de la marchandise faisant objet d'achat, et prennent en charge le déroulement des formalités douanières. Ils avancent que leur cellule s'appuie sur la récolte d'informations extrêmement précises concernant la provenance de la marchandise (matières premières, composantes de production, et pièces de rechanges.. etc.), le processus logistique d'achat, prend alors en compte des informations provenant du fournisseur.

D'autres réponses ont été collectées par des répondants qui ont affirmé que leur structure était responsable de la réception et de l'homologation de la marchandise reçue, assurant son stockage dans les entrepôts. 36,66% des répondants, avouent ne pas disposer de cellule de logistique d'achat, qui fait le suivi intégral de la marchandise. 3,33 % représente le taux de ceux qui ont choisi de s'abstenir de répondre à cette question.

Nous avons constaté que 70% des répondants, affirment l'existence d'un service logistique d'achat. Nous remarquons un clivage important concernant la position de ce service, au vu des réponses obtenues qui mènent à dire que la logistique ne représente qu'un fragment faisant partie de la structure d'approvisionnement. De multiples réponses obtenues nous révèlent, que le service de logistique d'achat est un service faisant partie du département d'approvisionnement.

En revanche, d'autre répondants stipulent que leur structure organisationnelle, dispose de deux cellules distinctes : à savoir un service achat et un service logistique, ayant chacun leurs propres opérations et leurs propres logiques d'action.

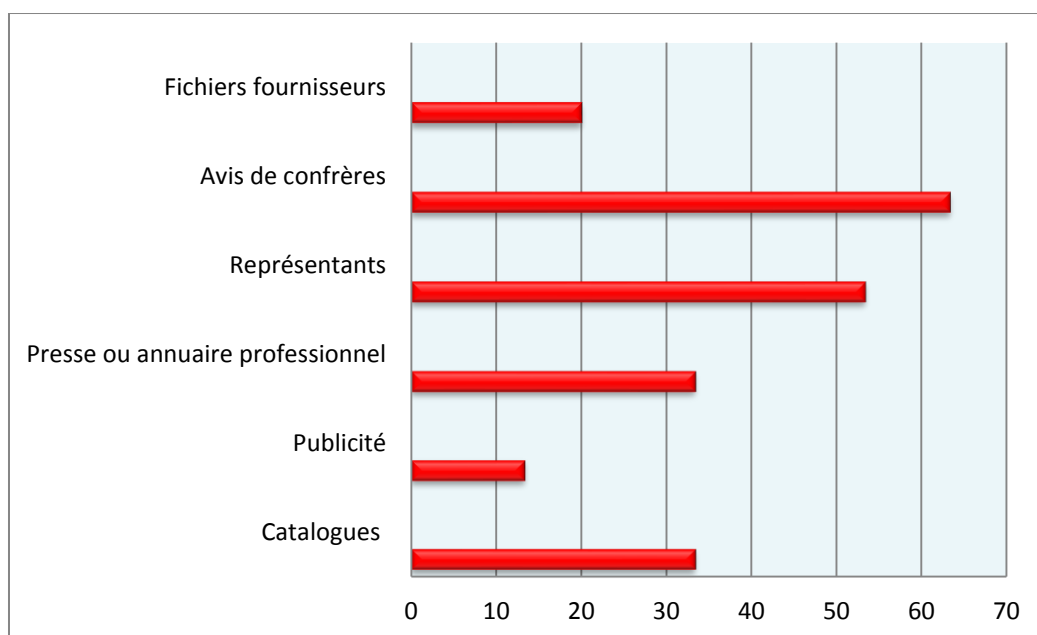
02 des entreprises interrogées, avaient souligné respectivement que ce service était rattaché à la direction d'exploitation, et qu'il était aussi sous la responsabilité de la direction supply chain.

Nous réalisons à travers ces résultats, que la disposition, voire l'action même du service de logistique d'achat s'apparente à une logique de disposition et d'action qui s'inscrit dans un champs traditionnel de structure organisationnelle. D'où l'absence quasi-totale d'une approche managériale basée sur une portée moderne de la gestion de la chaîne logistique. Or, qu'une logistique d'achat de part son concept moderne, doit sans cesse s'adapter aux nouvelles responsabilités qu'elle endosse : la maîtrise et le contrôle des dépenses, réalisation des objectifs stratégiques et économiques sont au cœur du processus transverse et collaboratif, tout en sécurisant les risques liés aux défaillances des circuits d'approvisionnement et apporter davantage de valeur ajoutée aux donneurs d'ordres de l'entreprise.

Cette notion moderne de la logistique d'achat suppose Intégration totale de processus transverses pour supporter les besoins de pilotage sur l'ensemble de la chaîne « achats et approvisionnements ». De ce fait, nous déduisons que l'adoption d'une approche managériale relative à une gestion de la chaîne logistique, est encore peu connue et rarement utilisée dans les entreprises algériennes, et nous observons que la logistique n'est pas appréciée à sa juste dimension, et que la perception du service logistique achat est perçue chez les dirigeants, comme une fonction se basant principalement sur les tâches relevant exclusivement du transport et de la gestion des approvisionnements.

■ La plate-forme d'informations retenues pour le choix du fournisseur

Figure (3.19) : Les types de sources d'information dans la sélection des fournisseurs

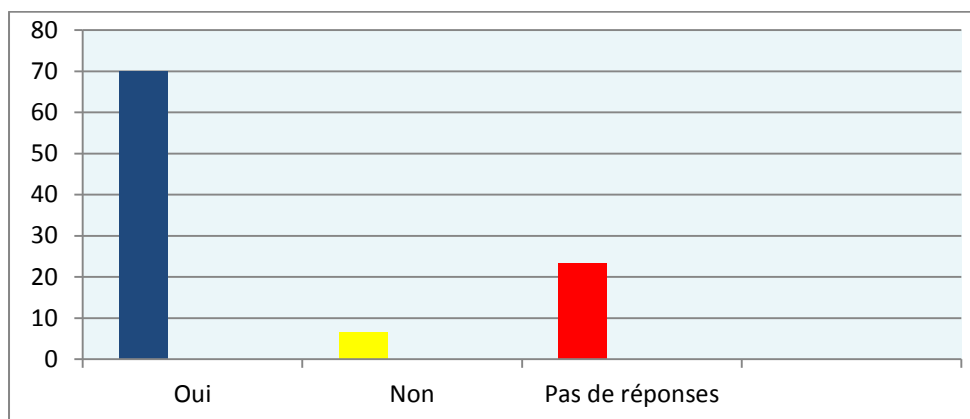


Source : établie par nos soins

Dans le même volet, proportionnellement au type de support d'information dont fait usage le département d'approvisionnement pour le choix de ses fournisseurs, nous avons orienté notre réflexion autour des multiples sources d'information auxquelles peut se référer une entreprise dans sa politique de sélection de fournisseurs. 63,33% des dirigeants et responsables disent se baser sur le fichier fournisseur existant déjà dans leur base de données ou bien émanant d'une démarche de prospection. 53,33% prennent comme support d'information la presse ou annuaire professionnel ou même des catalogues professionnels. 20% optent pour l'avis de confrères dans le même secteur d'activité. Quant à la publicité, 13,33% estiment que c'est un support d'information imminent dans la sélection des fournisseurs.

■ La qualité des cahiers des charges

Figure (3.20) : Conformité et exhaustivité des cahiers de charge



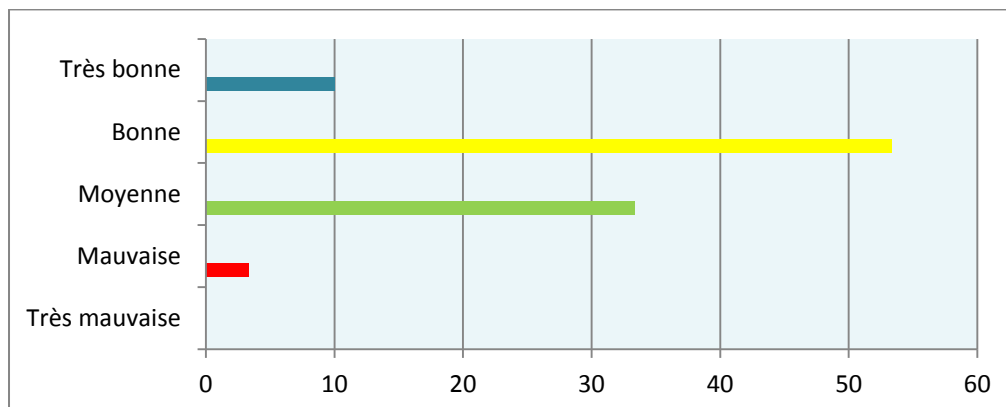
Source : établie par nos soins

La figure illustre clairement le résultat de notre dépouillement, 70% des entreprises mettent à disposition des fournisseurs lors des appels d'offre des cahiers de charge conformes et exhaustifs, incluant toutes les informations et conditions nécessaires pour l'acquisition de matière première ou des composants de production ou pièces de rechange avec toutes les descriptions physiques et l'enveloppe financière estimée pour la marchandise.

Seulement 6,66% stipulent que les offres émises sont souvent régies par des cahiers de charges incomplets ou peu détaillés concernant aussi bien l'aspect physique que financier, 23,33% préfèrent ne pas donner d'avis sur la question posée.

■ Mesure de la politique de sélection des fournisseurs

Figure 3.21 : Appréciation de la politique de sélection des fournisseurs



Source : établie par nos soins

Concernant l'efficacité de la politique de sélection des fournisseurs : le graphe ci-dessus, démontre que sur une échelle de 1 à 5, plus de la moitié des répondants estiment que la politique sur laquelle se base leur sélection des fournisseurs est « bonne ». En revanche 33,33% des services d'achats interrogés la juge de « moyenne » contre 10% qui stipulent qu'elle est « très bonne ». Nous observons qu'un très faible taux de réponses estimé à 3,33% qualifie leur politique de sélection de fournisseurs de «mauvaise».

Les résultats obtenus nous révèlent que plus de la moitié des entreprises témoignent de l'efficacité des procédures liées à la politique de sélection des fournisseurs.

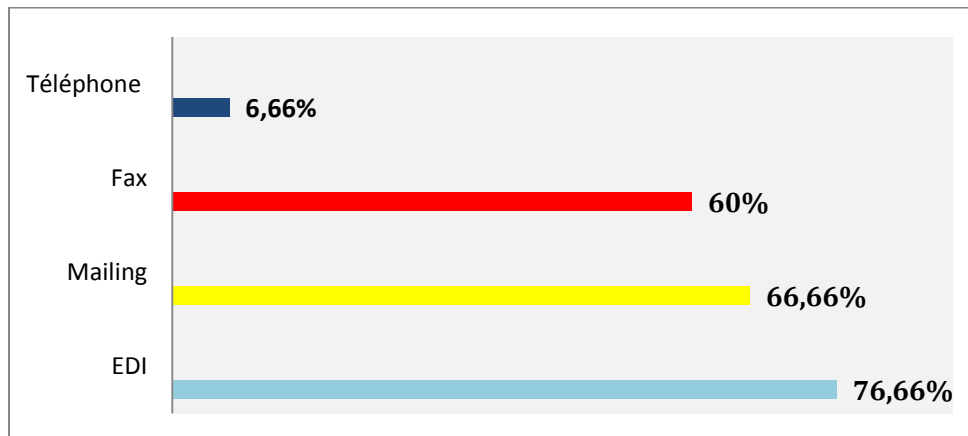
Cependant, les responsables de la cellule achat mettent en avant le problème de corruption concernant les opérations d'achat, ils stipulent que les dirigeants d'entreprises entretiennent des liens traduits par des accords tacites passés entre, le dirigeant et le fournisseur de manière à faire passer une marchandise, qui ne répond pas aux normes qui figurent dans le cahier de charge.

D'autre part, les répondants avancent que lors de la phase de consultation, le service d'achat ne dispose d'aucun panel de fournisseurs actualisé, et que la consultation se fait sur la base d'anciens fichiers 'fournisseur' qui existe dans le système d'information de l'entreprise.

2.2.3. Gestion de l'information

■ Les moyens de communication dans l'entreprise

Figure (3.22) : Les outils de transfert d'information



Source : établie par nos soins

Pour la circulation des flux informationnels : ce graphe nous démontre clairement que 76,66% des entreprises utilisent les outils d'échange de données informatiques, (internet et intranet), comme moyen de transfert d'information.

Pour ce qui est de l'outil mailing, 66,66% font usage des plates-formes mail dans le transfert d'information. Concernant le support fax, nous remarquons à travers ce graphe que 60% des entreprises utilisent ce dernier comme un canal de transmission d'information. Nous décelons en revanche l'existence d'un faible taux d'usage de téléphone dans la circulation des flux informationnels 6,66%.

La généralisation d'Internet et des TIC ces dix dernières années, a conduit à l'amélioration de la qualité des interfaces. Aujourd'hui les solutions de circulation des informations pour les entreprises exportatrices, sont souvent en interface web. Cela permet de réduire les coûts, de faciliter la maintenance et d'augmenter la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise.

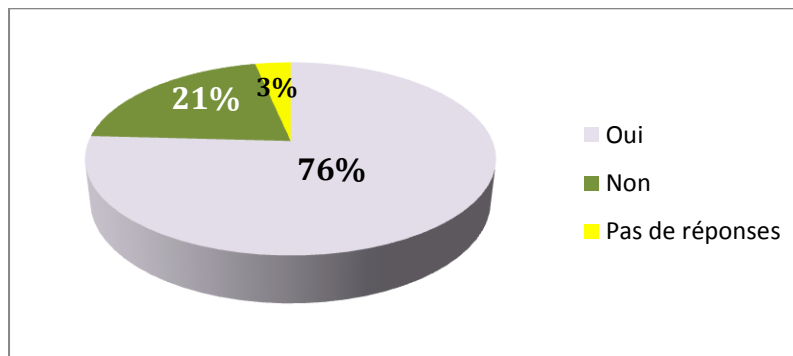
Le CRM vise à développer selon (Allaouat 2008), un dialogue avec le client, dans le but de connaître et de toucher ses besoins et ses attentes, le fidéliser et ainsi accroître la rentabilité de l'entreprise, en optimisant les processus commerciaux qui impliquent un contact direct avec le client, en coordonnant les canaux d'interaction et en unifiant l'intégration de l'information relative au client.

L'ERP a été cité (Enterprise Resource Planning) : progiciel de gestion intégrée permettant de mettre en réseau toutes les données relatives aux fonctions de l'entreprise grâce à une base de données unique, fournissant un tableau de bord de l'activité de l'entreprise mise à jour en temps réel poussant à l'amélioration de la productivité et à la compétitivité de l'entreprise

(nous analyserons par la suite, l'impact de l'exploitation de ces précieuses informations dans le volet : performance de l'entreprise).

■ **La mesure du développement de la chaîne de transmission d'information**

Figure (3.23) : Le degré de développement des moyens de transfert d'information



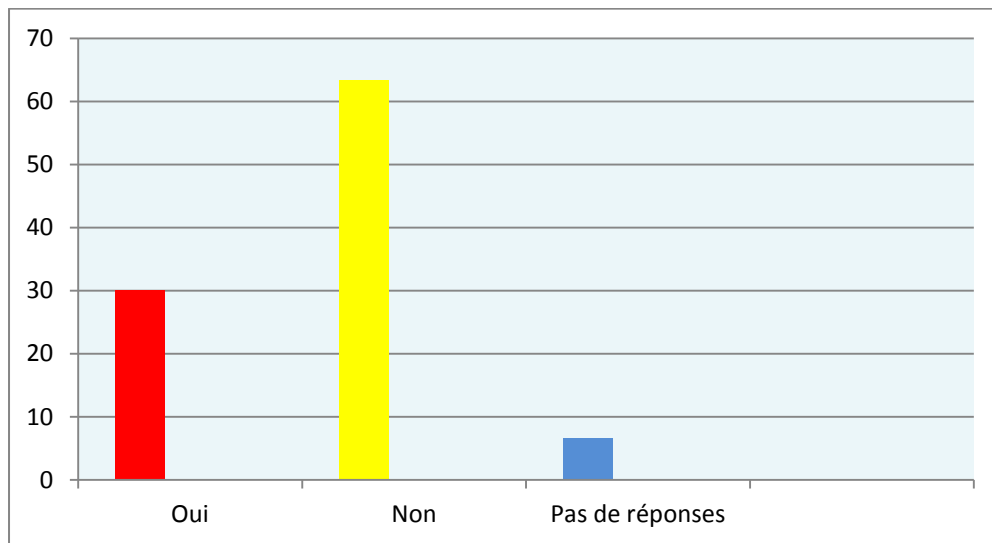
Source : établie par nos soins

A travers ce graphe, nous observons que 75,86% considèrent que leur moyens sont assez développés pour le transfert d'information, mais pas assez rapides. Ils font souvent face à des blocages dans les systèmes et les logiciels de transfert d'information et ceci à défaut de mise à jour de facteurs d'ordre technique.

24,13% stipulent que les outils utilisés sont relativement anciens et ne répondent pas aux spécificités et aux caractéristiques technologiques actuelles. Ces mêmes répondants jugent, que cette ancienneté des moyens de transfert se manifeste par la lenteur de circulation des flux, traduite par les retards dans les délais de production et de réponse aux clients et le manque de coordination entre le niveau amont et aval.

■ **L'évaluation du degré d'imbrication des instruments de gestion de l'information de l'entreprise avec ses fournisseurs et clients**

Figure (3.24) : Intégration des outils de gestion d'information avec les systèmes d'information des fournisseurs et clients



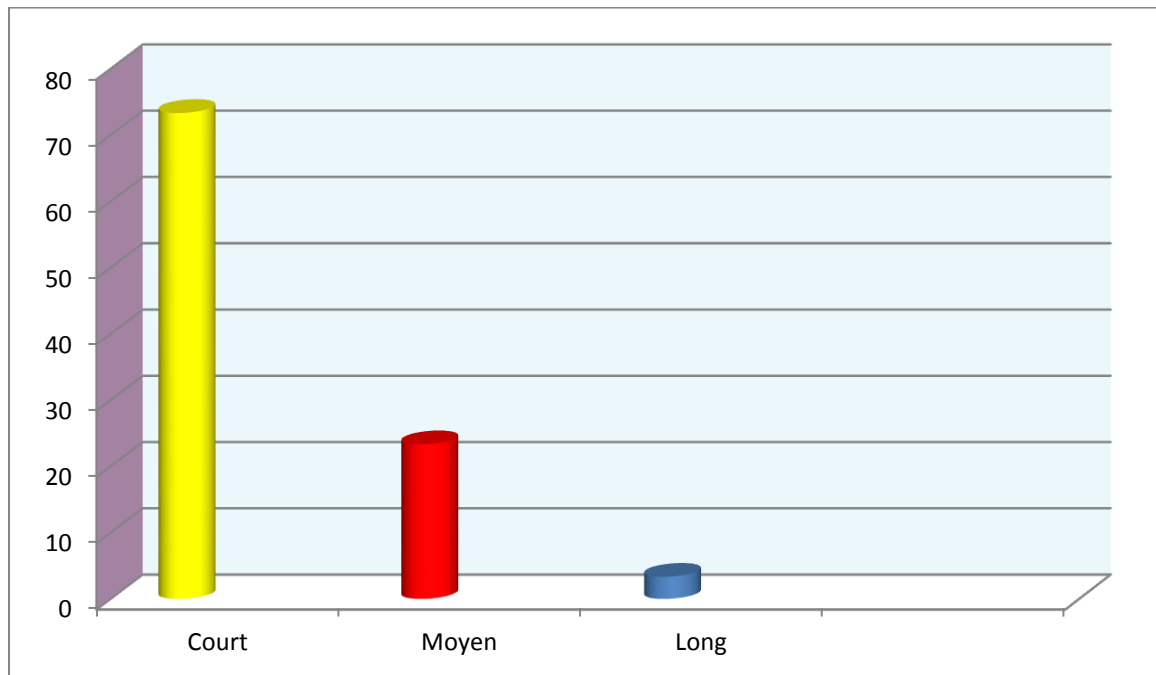
Source : établie par nos soins

Pour ce qui est du partage d'information avec les fournisseurs et les clients : le graphe démontre que 63,33% des entreprises, n'intègrent pas leurs outils de gestion d'information et leurs flux d'information avec leurs fournisseurs ou clients.

En revanche 30% prétendent ; partager leurs assises informationnelles avec leurs fournisseurs et clients. Ceci affiche clairement la volonté des entreprises, à s'inscrire dans une logique stratégique, dans l'objectif d'optimiser les surcoûts générés aussi bien en amont par le biais de la mauvaise circulation des flux informationnels entre l'entreprise et son fournisseur, qu'en aval par le manque d'efficacité de la gestion de la politique de commercialisation. S'ajoute à cela; l'inefficacité de réponses au client final. 6,66% ont préféré s'abstenir de répondre.

■ La disponibilité de l'information

Figure (3.25) : Le délai de réception d'information



Source : établie par nos soins

Comme l'illustre le graphe ci-dessus, 73,33% de l'échantillon qualifient le délai d'obtention d'information de court, variant de 01 à 15 jours. En revanche 23,33% avancent que le délai d'acquisition d'information est moyen (15 à 30 jours). 3,33% prétendent qu'il est relativement long et peut aller au-delà de 30 jours.

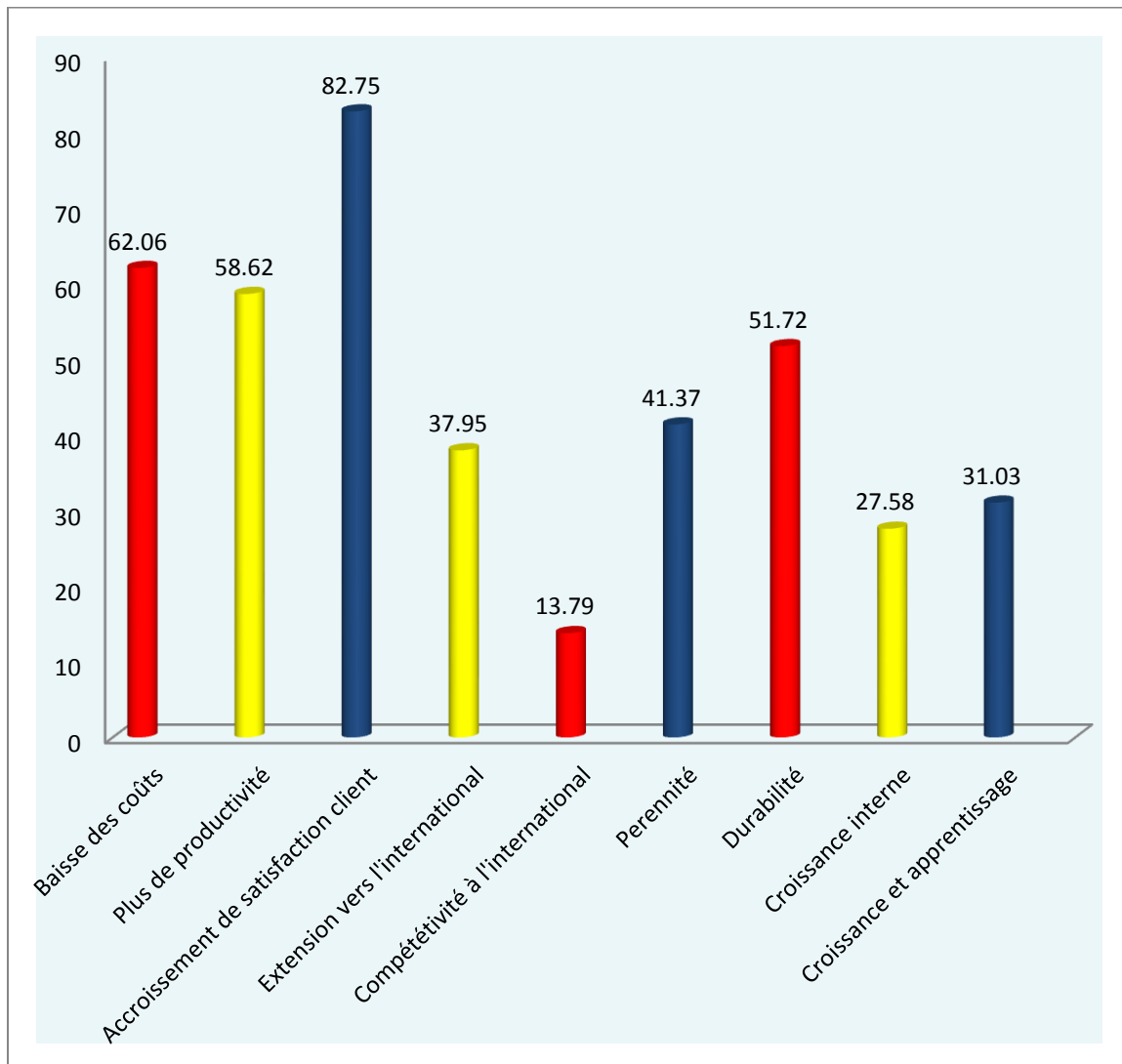
Les résultats démontrent, que plusieurs entreprises interrogées, ne subissent aucun retard dans la réception d'informations, et ceci grâce aux moyens développés de transfert d'information qui confèrent au processus de l'entreprise, un avantage concurrentiel, puisque l'entreprise ne subit aucun retard pour répondre au client final.

Néanmoins, le retard enregistré dans la communication de l'information concernant l'amont de la chaîne, est lié assez souvent au temps de réponse relativement long des fournisseurs concernant les informations supplémentaires, qui concernent surtout, le retour d'information sur les produits spécifiques destinés à alimenter la machine de la production.

2.2.4. Gestion de la logistique de production

■ Les objectifs fixés par l'entreprise

Figure (3.26) : Les objectifs poursuivis par l'entreprise



Source : établie par nos soins

A travers cet item, il a été question de traiter les objectifs tracés par les entreprises. Ce graphique révèle clairement que 82,75% aspirent vers un accroissement de la satisfaction client, voire une optimisation du service dédié au client.

62,06% des réponses, orientent leur logique de travail vers une réduction des coûts. 58,62% tendent à accroître le taux de productivité de l'entreprise, 51,72% ont une perspective de durabilité, tandis que 41,37% ont un objectif de pérennité. De plus 37,93% ont des objectifs d'internationalisation. 31,03% tendent vers la croissance et l'apprentissage.

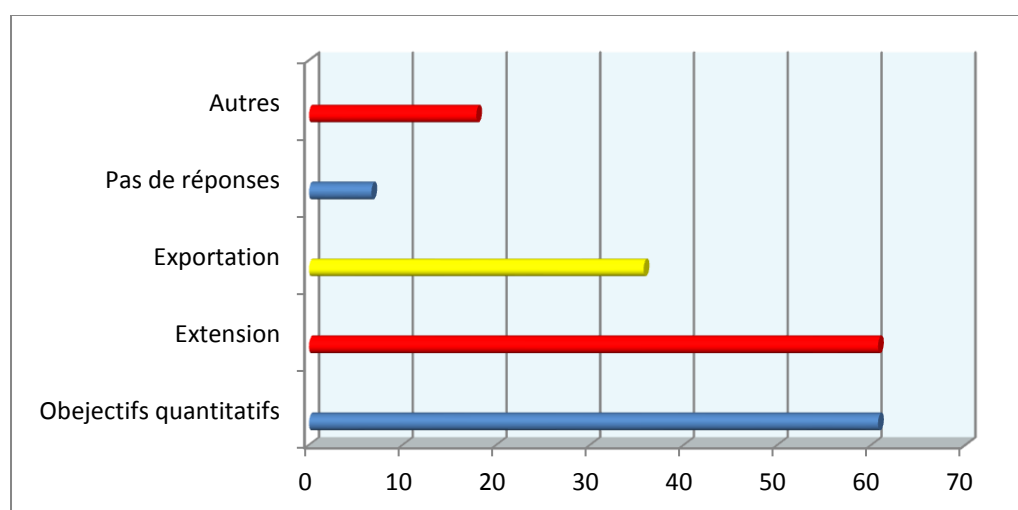
Concernant la démarche de croissance interne : 27,58% des entreprises présentent leur ambition de vouloir s'étendre et s'accroître en interne, 13,79% représente les entreprises qui

sont déjà présentes dans les marchés extérieurs et aspirent vers le maintien de leurs positions au sein de ces marchés, acquérir davantage de parts de marché dans le monde. Pour ce qui est des réponses propres à l'entreprise, et en dehors des choix de réponse proposés dans notre questionnaire, 6,89% de l'échantillon déclarent vouloir augmenter leur niveau de compétitivité à l'échelle locale.

Enfin, 3,33% est le taux d'entreprises qui se sont abstenues de répondre.

■ Les objectifs de la direction générale de l'entreprise

Figure (3.27) : Les objectifs assignés par la direction générale



Source : établie par nos soins

Dans le même volet de la gestion de la logistique de production de l'entreprise, nous avons eu l'ambition de nous interroger sur les objectifs assignés par la direction générale de l'entreprise, dans le but d'appréhender la vision générale de l'entreprise et le type de choix et de priorités qu'elle entreprend lors de l'établissement de sa stratégie.

Dans ce contexte : 60,71% des entreprises interrogées orientent leurs objectifs, vers un aspect quantitatif, traduit par des stratégies visant le processus de production à travers l'augmentation de la cadence de production. 60,71% des entreprises avouent avoir une vision plus généraliste, à travers leurs ambitions d'élargissement de la structure de leur chaîne de production, voire l'extension même de la dimension l'entreprise. 35,71% des directions générales misent sur des objectifs visant la pénétration des marchés extérieurs.

Nonobstant, 17,85%, éprouvent clairement le souhait de restructurer l'entreprise, ou visent le maintien de la qualité du produit et œuvrent pour une démarche de fidélisation de la clientèle en général et plus particulièrement les professionnels. Le taux d'entreprises n'ayant pas répondu à la question est de 6,66%.

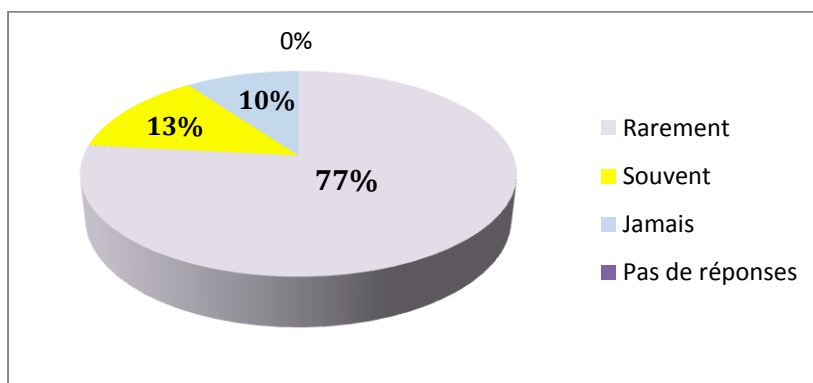
■ La nature des liens entre les différents acteurs de l'entreprise

Nous avons interrogé les entreprises, sur la nature des liens qui pouvaient exister, entre les différents intervenants de l'entreprise, et également les mécanismes sur lesquels s'appuyaient ces derniers pour assurer un bon circuit d'information. De ce fait, une partie des entreprises stipulent, que pour divulguer l'information et communiquer sur une échelle plus large, l'entreprise a souvent recours à des séances de travail et des réunions. D'autre avancent que le seul moyen pour le partage d'information demeure le mailing car d'après nos répondants c'est le seul moyen qui permet d'établir des liens étroits de communication à la fois rapides et diversifiés.

En revanche, la majorité des entreprises mettent en avant la contrainte de rétention d'information ; et précisent que c'est un frein pour la bonne circulation des flux informationnels de l'entreprise qui sont imminents pour la bonne gestion du processus général de la chaîne logistique.

■ La survenance de pénuries dans le processus de production

Figure (3.28) : Pénurie dans la consommation intermédiaire



Source : établie par nos soins

Le processus de production dans une entreprise peut faire face à de multiples contraintes, plus particulièrement à des pénuries relatives au processus de production. A cet effet, nous

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

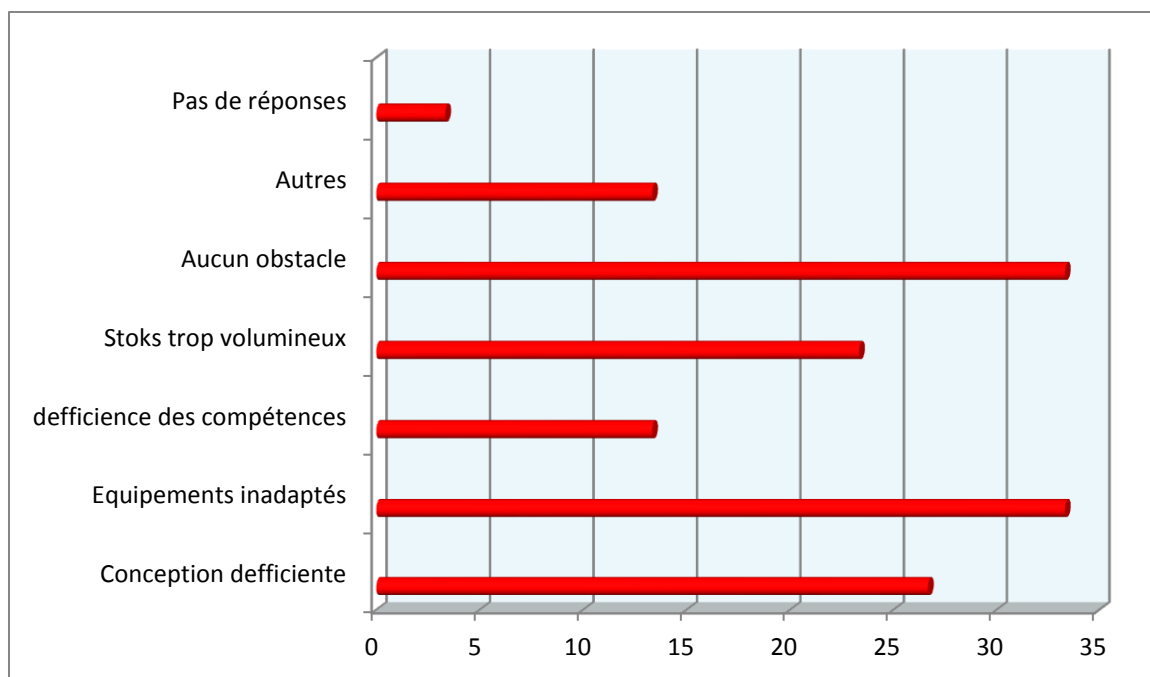
avons interrogé les entreprises sur la fréquence de survenance de ce type de dysfonctionnement. Il s'avère que 76,66% qualifient de rare, la fréquence de pénurie de la consommation intermédiaire du processus de production. Ce taux témoigne de la bonne santé de leurs logistiques de production.

En revanche, 13,33% affirment qu'ils rencontrent souvent des pénuries, en matière de disponibilité des matières premières et pièces de rechange, ce qui ralentit la cadence et remet en cause l'efficacité du processus de production, qui génère à son tour un manque d'engagement vis-à-vis de la satisfaction du client final.

10% des entreprises enquêtées, excluent toute probabilité d'apparition de pénurie dans la consommation intermédiaire et témoigne ainsi, à la fois de l'efficacité et la fluidité des opérations, régissant l'acheminement des flux physiques et du bon déroulement de la logistique de production.

■ Les entraves à la bonne gestion de la logistique de production

Figure (3.29) : Les obstacles à la bonne gestion du processus de production



Source : établie par nos soins

Le processus de production, est souvent affecté par une panoplie d'obstacles qui le ralentissent. A travers cette idée de départ, nous présentons : l'ambition d'interpeler les

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

compétences des dirigeants et responsables, et savoir selon eux qu'est-ce qui pourrait générer des dysfonctionnements dans la chaîne de production.

Sur 30 répondants : 33,33% estiment qu'un équipement désuet et inadapté : comme par la non existence de ponts de manutention, qui peut représenter une halte au bon déroulement du processus managérial, dans le sens où ce dernier provoque des retards dans les délais de fabrication et cela peut remettre en cause toute la planification et les objectifs préalablement fixés par l'entreprise.

26,66%, jugent qu'une conception déficiente de la matière première ou de matériels de production ou pièce de rechange, peut constituer un frein important dans le déroulement des phases de production. 23,33% trouvent que les stocks volumineux, peuvent perturber la bonne gestion du circuit de production et constituer, des dépenses supplémentaires liées à la gestion du processus et ce relativement aux objectifs préalablement tracés et qui peuvent être remis en question, dans la mesure où il existerait un éventuel clivage entre le prévu et le réalisé, créant ainsi un déséquilibre, aussi bien sur le long du processus de production que sur la chaîne logistique dans son ensemble.

13,33% mettent en avant le facteur de déficience des compétences comme difficultés ayant le potentiel d'entraver l'efficacité de la gestion de l'étendue de la chaîne de production. La gestion des compétences s'intègre au cycle complet du Management des Ressources Humaines, « nous avons interprété ce point cité comme obstacle ; plus comme : un point noir dans la défaillance de gestion des carrières, des cohésions sociales et la non application d'une politique de gestion des talents et de développement des compétences ».

33,33% des répondants estiment qu'il n'existerait pas d'obstacles qui puissent ralentir, voire stopper le bon déroulement du processus de production, si ce n'est que la bonne volonté des dirigeants à vouloir assurer cela. 13,33% ont énuméré d'autres facteurs autres que ceux proposés dans notre questionnaire.

Pour cette tranche de répondants, la position financière joue un rôle très important, dans la mesure où une bonne gestion, a besoin de supports financiers importants afin de pouvoir coordonner et gérer l'ensemble des opérations liées à la logistique de production. D'autres, renvoient l'inefficacité de la gestion de production à un souci de planification et à la quasi inexistence de vision stratégique sur le court et le long terme.

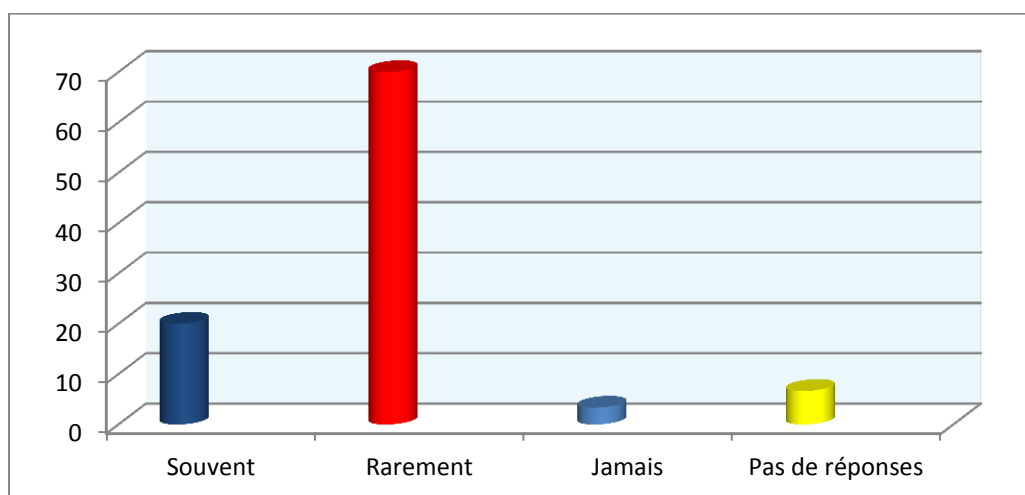
D'autre part, ces entreprises mettent en avant un autre type de contraintes, qui est la perte de ressources humaines qualifiée et expérimentée, du fait du départ anticipé en retraite ou pour autre motif, ce qui engendre des aléas dans la cadence et les habitudes liées aux différentes opérations de production. D'autres, associent majoritairement ce problème au manque de plates-formes informatiques, traduites par l'ancienneté des logiciels utilisés et les moyens de partage d'informations.

Il avancent que le soucis de changement de la réglementation lié à l'importation de la matière première par le biais des restrictions des quotas, demeure un problème pesant qui freine l'avancée des entreprises dans leur démarche d'extension et qui provoque des retards dans les délais de production, engendrant ainsi une perte d'élan des degrés de compétitivité de l'entreprise, aussi bien à l'échelle locale qu'internationale. 3,33% représente le taux de répondants qui ont choisi de s'abstenir.

2.2.5 Le risque et la gestion du risque

■ Les défaillances de la logistique de production comme cause majeure des pertes de l'entreprise.

Figure (3.30) : Les dysfonctionnements du processus de production comme facteur de pertes considérables pour l'entreprise



Source : établie par nos soins

Le processus de production, fait souvent face à des contraintes de divers types qui handicapent littéralement son efficacité. Ceci est souvent caractérisé par des anomalies et des obsolescences, (se manifestant au niveau amont de la chaîne).

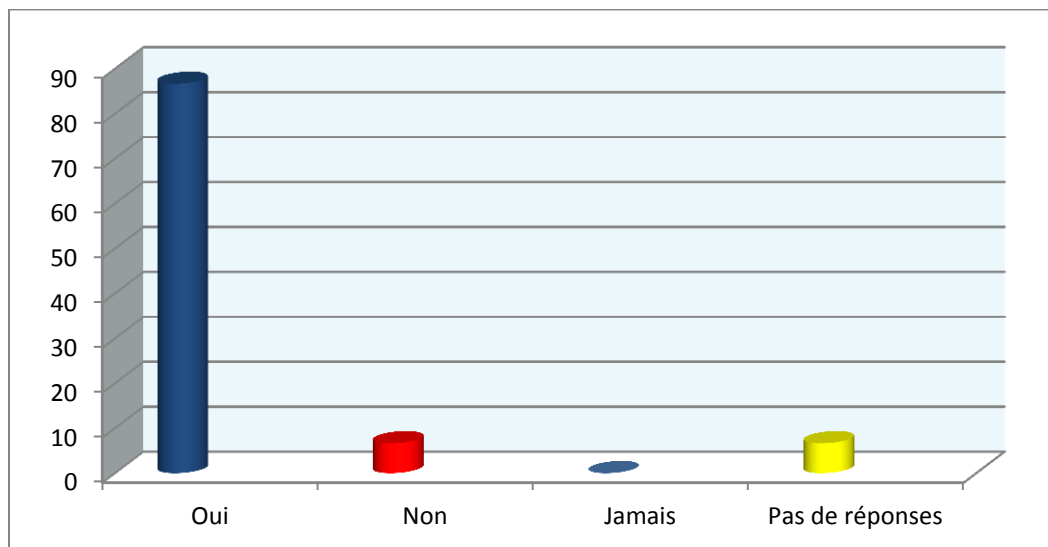
Les risques prennent forme, lors du processus d'achat et s'amplifient au fur et à mesure que nous nous dirigeons vers l'aval. Ceci peut générer des surcoûts importants, particulièrement lorsqu'il s'agit de dysfonctionnements survenant le long de la chaîne de production. Cela remet en question l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise dans tout son ensemble.

Ainsi, c'est dans cette logique que s'inscrit notre logique de questionnement. De ce fait, nous avons interrogé les entreprises, si ces dysfonctionnements constituaient en effet des pertes considérables aussi bien pour le processus de production, que pour la performance financière de l'entreprise.

Le graphe ci-dessus nous indique que 70% des entreprises, qualifient de 'rares' les incidences des dysfonctionnements sur les résultats de l'entreprise. Elles considèrent le degré de leurs impact comme anodin. En revanche, 20% se plaignent de la 'redondance de survenance des dysfonctionnements', et leur l'impact négatif illustré souvent par un ralentissement de la cadence du processus de production. Causant ainsi des pertes considérables dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, et mettant ainsi en péril le système de gestion de la chaîne logistique, créant ainsi des retards dans les délais de réponse au client final, et entraînant par conséquent une nette chute du degré de compétitivité de la firme. D'un autre côté, 3,33% excluent toute incidence d'apparition des risques sur le résultat de l'entreprise. Enfin 6,66% représente le taux d'entreprises ayant choisi de ne donner aucun avis sur le sujet.

■ Le potentiel de l'entreprise dans la détection et la neutralisation des risques

Figure (3.31) : La neutralisation des risques à temps

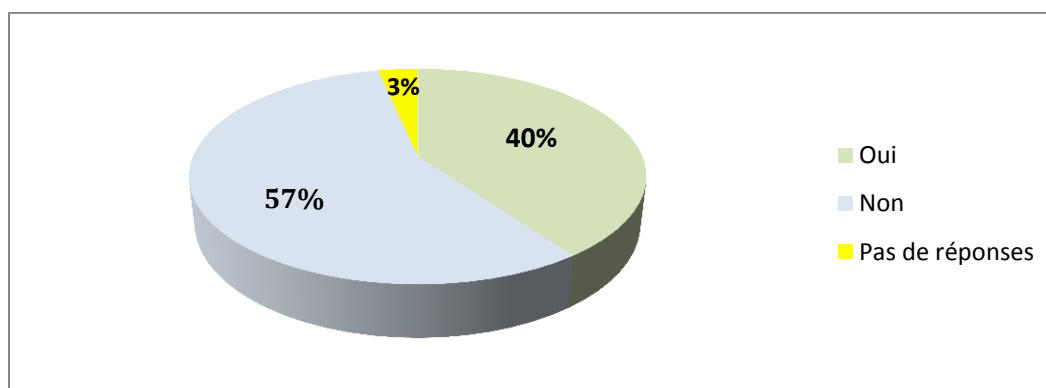


Source : établie par nos soins

Il existe des dispositifs et mesures de gestion des risques, permettant le repérage et la neutralisation immédiate du risque, et ce quelque soit sa dimension. A cet effet, nous avons interrogé ces entreprises à propos de ce paramètre imminent. En fait, 86,68 % déclarent pouvoir parvenir à détecter les risques et dysfonctionnements le long de leur chaîne logistique, et être aptes à les neutraliser à temps. En revanche 6,66% mettent en avant leur incapacité à prévenir la survenance du risque et à le neutraliser à temps. Le même taux a été enregistré pour les entreprises qui n'ont pas eu de réponses à cet item.

■ L'incidence des surcoûts de production sur le prix du produit final

Figure (3.32) : L'influence des surcoûts engendrés par les dysfonctionnements du processus de production et leur influence sur le prix du produit final



Source : établie par nos soins

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

Dans le volet du risque et la gestion du risque, nous avons interrogé les entreprises sur l'impact des contraintes et freins rencontrés le long de la chaîne de production, et leurs impacts sur le cours du prix du produit final. Il en ressort du graphe ci-dessus, que 56,66% des entreprises interrogées estiment que l'influence des contraintes liées à la production, et leur incidence sur la valeur du produit final est 'rare'.

40%, avancent que les dysfonctionnements survenant le long du processus ont souvent une incidence sur le prix final du produit, et poussent chaque fois l'entreprise à réviser la stratégie des prix de ses produits. 3,33% de l'échantillon préfèrent ne donner aucun avis sur cet item.

Il est évident de mettre en avant, que la fixation des prix, constitue souvent un exercice périlleux pour les entreprises, en particulier, l'identification des coûts et l'établissement de la structure du prix de revient qui peuvent emprunter des chemins hétérogènes.

En effet, définir le coût de revient, constitue une étape cruciale et préalable car cela permet d'établir un prix en dessous duquel, il ne faut pas descendre, sous peine de vendre à perte ou d'affecter la rentabilité.

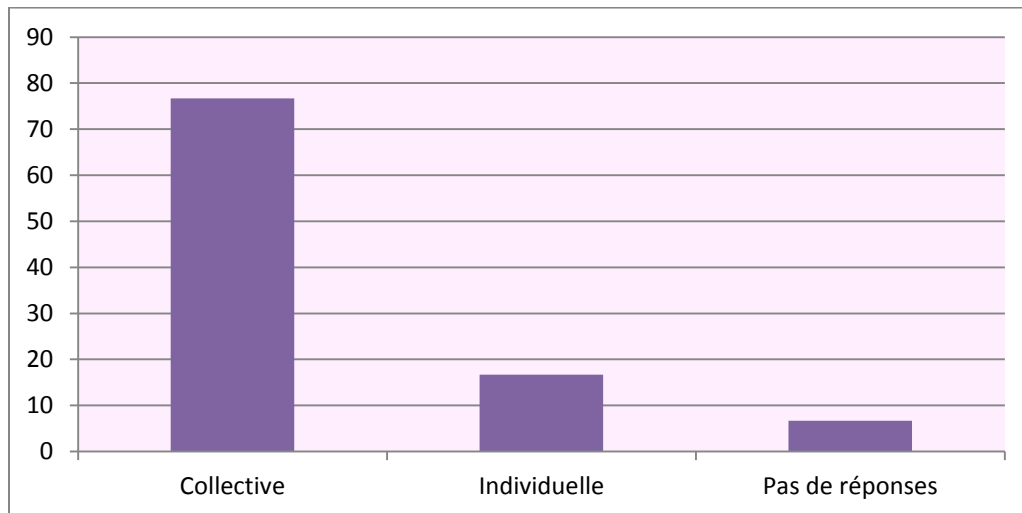
Fondamentalement, et s'agissant des fixations des prix sur le marché étranger, les entreprises exportatrices adopteront une approche marketing, en y intégrant des aspects relatifs au marché.

En revanche, concernant la maîtrise des coûts de production, en limitant les dysfonctionnements d'ordre opérationnel, dans une logique stratégique visant un accroissement de la compétitivité, l'entreprise algérienne, et suite aux résultats que démontre le graphe ci-dessus, est dans l'obligation, d'adopter une vision à caractère préventif, et ce afin de faire face à la survenance des dysfonctionnements.

Cela se fait, par le biais d'une mise en pratique de processus de gestion des risques, qui comme nous l'avons mis en avant dans notre étude théorique, suppose une étude préalable des dysfonctionnements, et ce dans le cadre d'application d'outils efficaces comme (l'AMDEC, tableau de bord supply chain...). Cela servirait à limiter l'influence des surcoûts émanant du processus de production sur la stratégie de fixation du prix du produit final.

■ Le degré d'implication de l'entreprise dans la prise en compte du risque

Figure (3.33) : La dimension de la prise en compte du risque



Source : établie par nos soins

La majorité des entreprises industrielles à travers un plan de gestion des risques moderne, agissent collectivement dans le but d'acquiescer un supplément de solution à la neutralisation et l'éradication du risque, et afin de renforcer les mesures palliatives contre une éventuelle survenance du risque le long de la chaîne logistique de l'entreprise.

Dans ce contexte, 76,68% des entreprises interrogées déclarent que l'ensemble des acteurs de l'entreprise agissent face aux éventuelles sources de risques qui peuvent nuire à la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique.

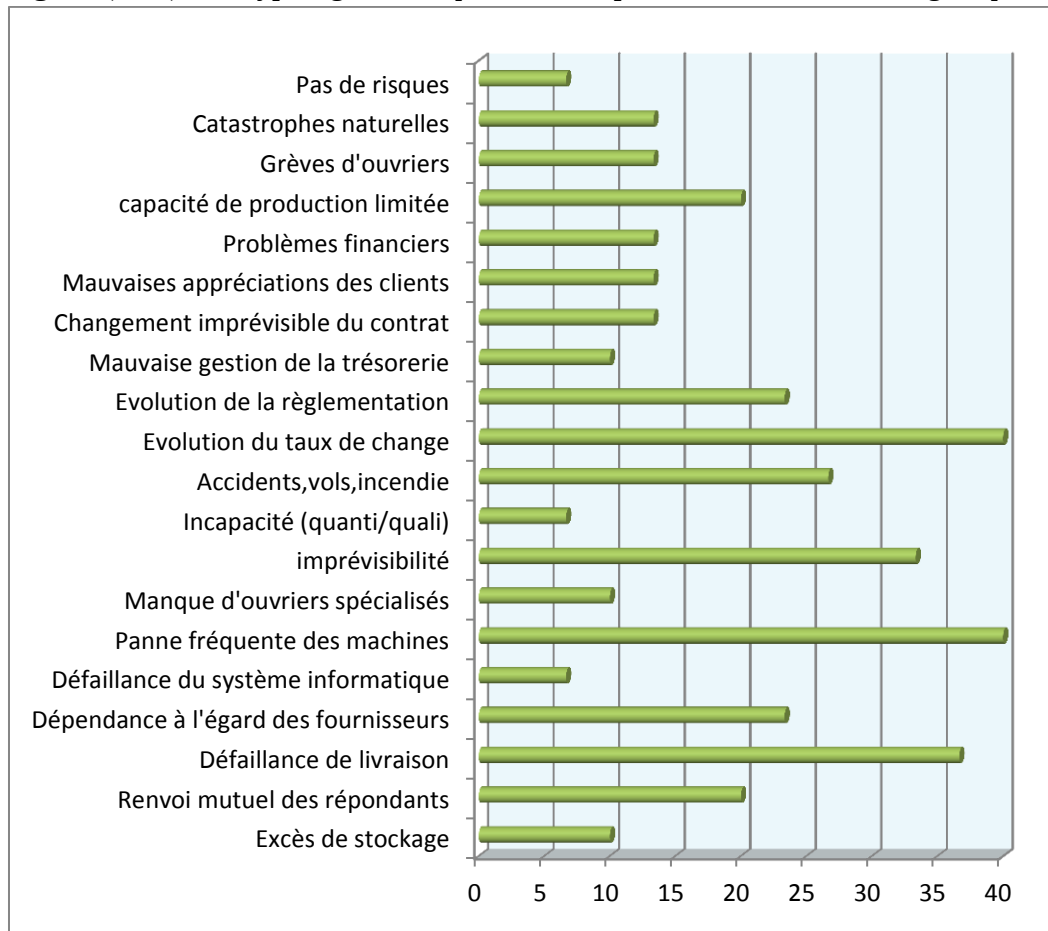
16,66% mettent en œuvre des actions individuelles ainsi que des prérogatives qui consistent à responsabiliser chaque service à gérer le risque à son niveau. Les interviews décèlent que la majorité des répondants avancent que la tâche de gérer des risques, incombe uniquement aux dirigeants et aux responsables des services ou département sujet de dysfonctionnement. Ces derniers disposent d'une liberté d'action, à trouver des solutions aux éventuelles sources de risque. 6,66% représente le taux de répondants ayant préféré ne donner aucun avis sur le sujet.

Dans ce contexte, les résultats obtenus nous mènent à dire que la réactivité face à la survenance des risques, est perçue à un niveau global. Par conséquent nous pouvons avancer que la culture de gestion du risque à un niveau central est inexistante, si ce n'est uniquement sur le plan de la détection du risque. Mais pour le traitement et la gestion à un niveau local, les responsables des services appréhendent la prise d'initiatives et préfèrent qu'il soit traité d'une

manière générale. Ce qui manifestement engendre davantage de délais de traitement et un risque d'amplification du risque.

■ Les dysfonctionnements courants dans la chaîne logistique

Figure (3.34) : La typologie de risques assez répandus dans la chaîne logistique



Source : établie par nos soins

Une chaîne logistique dans son ensemble, peut être sujette à de multiples types de risques. A cet effet nous tentons de nous investiguer sur les différents types de risques assez répandus le long de la chaîne logistique.

A partir de cet objectif nous avons dressé une panoplie de propositions. En effet, et dans cet environnement, le manque d'ouvriers spécialisés et les pannes fréquentes, demeurent le souci majeur au sein des entreprises, avec un taux de 40%.

Parallèlement à cela, nous distinguons également l'évolution du taux de change, qui présente le même pourcentage de survenance. 36,66% représente le taux d'entreprises ayant des défaillances de livraison, 3,33% affirment être confrontés à une imprévisibilité des prix des

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

matières premières, 26,66% ont eu d'autres incidents illustrés essentiellement par des accidents, vols, incendies et le manque de satisfaction du client final.

Plus de 23% avancent qu'ils ont des soucis liés à la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur, dus essentiellement à la position monopolistique de ce dernier. Par ailleurs, plus de 23%, associent les risques survenant le long de la chaîne logistique à un facteur d'ordre financier. Ces répondants, mettent essentiellement en avant le manque de capital injecté dans l'entreprise.

23,33% des répondants estiment que le changement de la réglementation lié au secteur d'activité et au contexte institutionnel qui vise les entreprises, a un impact négatif sur l'efficacité et la rentabilité. 20% des répondants associent principalement, les multiples risques auxquels l'entreprise est confrontée à un souci d'inertie et de renvoi mutuel de responsabilité de la part des acteurs de l'entreprise. Ceci est étroitement lié à un souci majeur qui est la mauvaise répartition des tâches au sein de l'organisation.

En revanche 20% mettent en cause, l'insuffisance de capacité de production, qui représente une halte au bon déroulement de la gestion de la chaîne logistique. 13,33% de l'échantillon interrogé considère que les modifications ou tous types de changement relatif aux termes du contrat préalablement établis entre l'entreprise et ses différents partenaires, représente un risque majeur dans la mesure où cette contrainte peut remettre en cause la vision stratégique et opérationnelle. 13,33% mettent en évidence le problème de la grève d'ouvriers, et les catastrophes naturelles qui peuvent provoquer une paralysie de l'appareil productif de l'entreprise. Un excès de stockage peut causer des dépenses supplémentaires de gestion, voire des surcoûts imminents causant le ralentissement de la cadence de production. 10% évoquent ce facteur comme source potentielle de risque.

10% des répondants estiment qu'une mauvaise gestion de la trésorerie symbolisée généralement par l'opportunisme de certains responsables, où bien une mauvaise répartition du budget alloué pour chaque département de l'entreprise, peut nuire à l'équilibre des flux financiers, voire mettre en péril le bon fonctionnement de la chaîne logistique.

Plus de 6% des entreprises interrogées associent les différentes contraintes existantes dans l'entreprise, à la défaillance du système informatique et à l'ancienneté des plates formes informatiques régissant le système informationnel de l'entreprise. D'autres, stipulent que les dysfonctionnements qui se manifestent le long de la chaîne de production représentent un

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

risque assez répandu dans l'entreprise, dans le sens où un tel problème peut causer une incapacité de réponse aux variations quantitatives et qualitatives des commandes émises par le niveau aval. 6% répondent aux standards internationaux de gestion, et avancent que leur entreprise n'est sujette à aucun type de risque. 13,33% des répondants ont énuméré d'autres types de risques répandus dans leur entreprise, ces contraintes sont illustrées par le manque de coordination entre les différentes structures de l'entreprise, notamment, l'administration et la production.

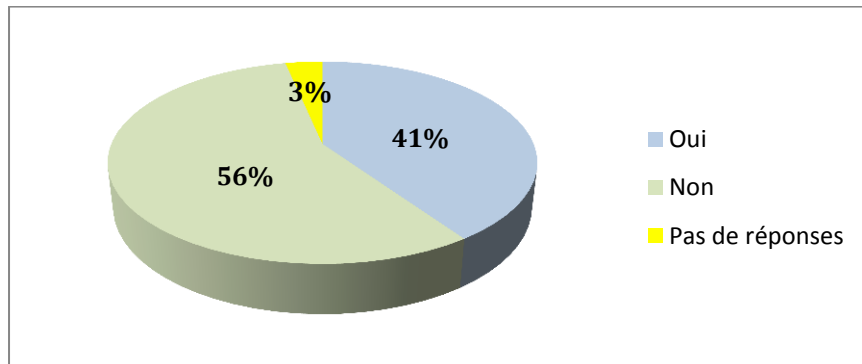
Tableau (3.1) Classement des typologies des risques

Classement des risques	Pourcentage
Manque d'ouvriers spécialisés	40%
Panne fréquentes de machines	40%
Défaillance de livraison	36%
Imprévisibilité des prix des matières premières	33,33%
Mauvaise appréciation du client	26,66%
Accident, Vol, Incendie	26,66%
Dépendance à l'égard d'un fournisseur	23,33%
Evolution de la réglementation	23,33%
Problème financiers	23,33%
Renvoi mutuels de responsabilité	20%
Capacité de production limitée	20%
Changement imprévisible dans les termes du contrat	13,33%
Grève d'ouvriers	13,33%
Catastrophes naturelles	13,33%
Excès de stockage	10%
Mauvaise gestion de la trésorerie	10%
Défaillance du système informatique	6,66%
Incapacité de réponse aux variations quantitatives et qualitative de la demande	6,66%

Source : Tableau établi par nos soins

■ **La position du service de gestion des risques dans l'entreprise**

Figure (3.35) : Existence d'un service de gestion des risques au sein de l'organigramme de l'entreprise



Source : établie par nos soins

A travers notre enquête et dans un contexte de gestion des risques dans une chaîne logistique, l'objet de notre questionnement s'est orienté vers l'existence d'un service dédié exclusivement à la gestion des risques.

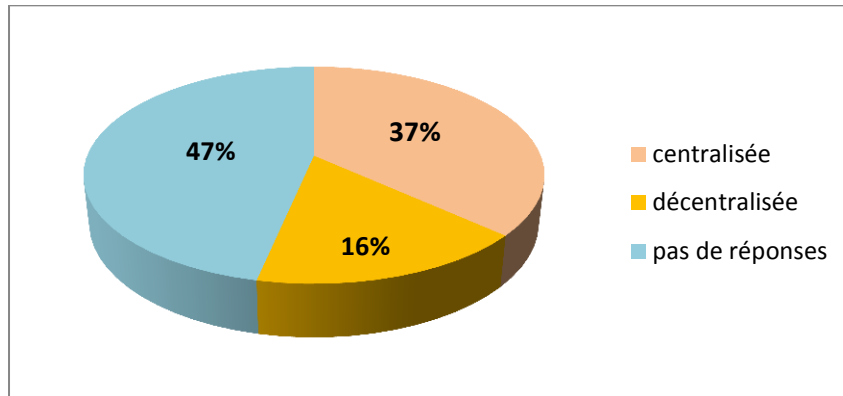
50% des entreprises interrogées ne disposent pas de service dédié intégralement à la gestion des risques. 40,37% de l'échantillon, affirment l'existence d'un service voire un département dédié à la gestion des risques, « un complexe industriel appartenant à un groupe pétrolier, qui dispose d'une direction toute entière dédiée à la gestion des risques réparti en trois départements (front office – middle office – back office), qui assurent une parfaite coordination en matière d'anticipation et de prévention du risques».

Par ailleurs, il est nécessaire d'évoquer l'importance du positionnement du service de gestion des risques dans l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Ce service, occupe une place centrale et prépondérante, et doit être rattaché à l'ensemble des structures de l'entreprise.

Avec la multiplicité des sources de risques survenant d'une manière fréquente, une modification du schéma organisationnel interne s'impose. Les dirigeants doivent prendre conscience, que pour préserver leur chaîne logistique et la rendre efficace et compétitive, doivent créer une certaine proximité avec le service de gestion des risques et doivent l'intégrer au cœur du processus général de l'entreprise, de manière à assurer une vision exhaustive sur le déroulement du processus de la chaîne, et pouvoir agir à temps dans une logique efficiente de gestion des risques.

■ **Le degré de collaboration dans le pilotage des risques**

Figure (3.36) : La répartition de la gestion des risques



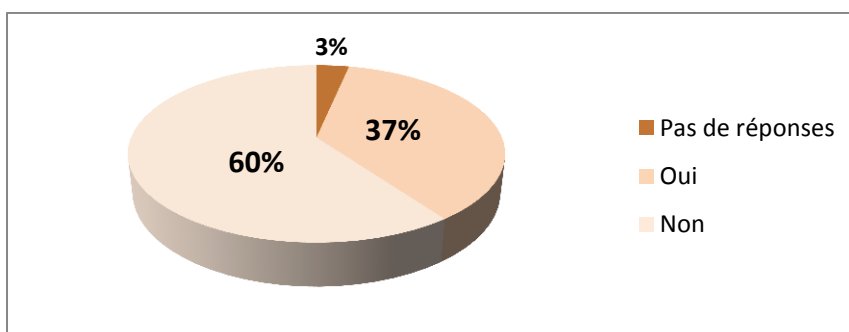
Source : établie par nos soins

Notre étude s'est focalisée sur la gestion des risques, nous avons voulu nous interroger sur la manière dont l'entreprise est amenée à gérer son risque, autrement dit si la gestion du risque ne se résumait qu'à une seule structure ou bien si la démarche de gestion du risque s'étendait vers l'ensemble des structures de l'entreprise.

Le graphe ci-dessus, démontre que 36,68% des interrogés affirment que la gestion des risques s'opère à un niveau central ; le risque est donc géré, soit par une structure spécialisée dans la gestion des risques, soit par la structure où le risque s'est manifesté ou par la direction. En revanche 16,66% des entreprises affirment que l'ensemble des services sont concernés par la gestion des risques, et que ceci n'incombe pas uniquement à la structure où le risque s'est déclenché. 46,66% se sont abstenus de répondre à cette question.

■ **L'existence du profil du gestionnaire du risque dans l'entreprise**

Figure (3.37) : L'existence du gestionnaire du risque dans l'entreprise

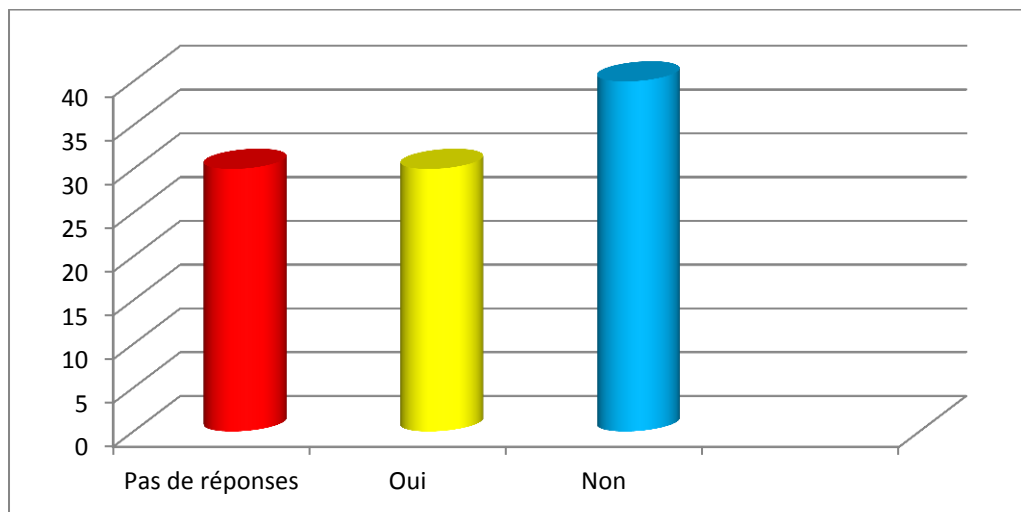


Source : établie par nos soins

Pour ce qui est de l'existence d'un gestionnaire du risque au sein de l'entreprise, 60% des entreprises interrogées affirment que leurs structures de ressources humaines ne disposent pas de gestionnaire de risque proprement dit. En revanche 36,66%, déclarent avoir un « gestionnaire propre à l'entreprise ». Cependant, d'après les dirigeants interrogés, le gestionnaire du risque agit exclusivement dans un cadre purement opérationnel, car en général ses interventions se limitent au processus de production, Le taux des entreprises ayant préféré ne donner aucun avis sur le sujet est de 3,33%.

■ Le niveau de sollicitation de l'expertise externe dans l'analyse du risque

Figure (3.38) : Intervention des experts et spécialistes externes dans l'analyse du risque



Source : établie par nos soins

Une entreprise répondant aux standards internationaux, fait souvent appel à des experts externes, dans l'objectif de maintenir le bon déroulement du plan stratégique et opérationnel.

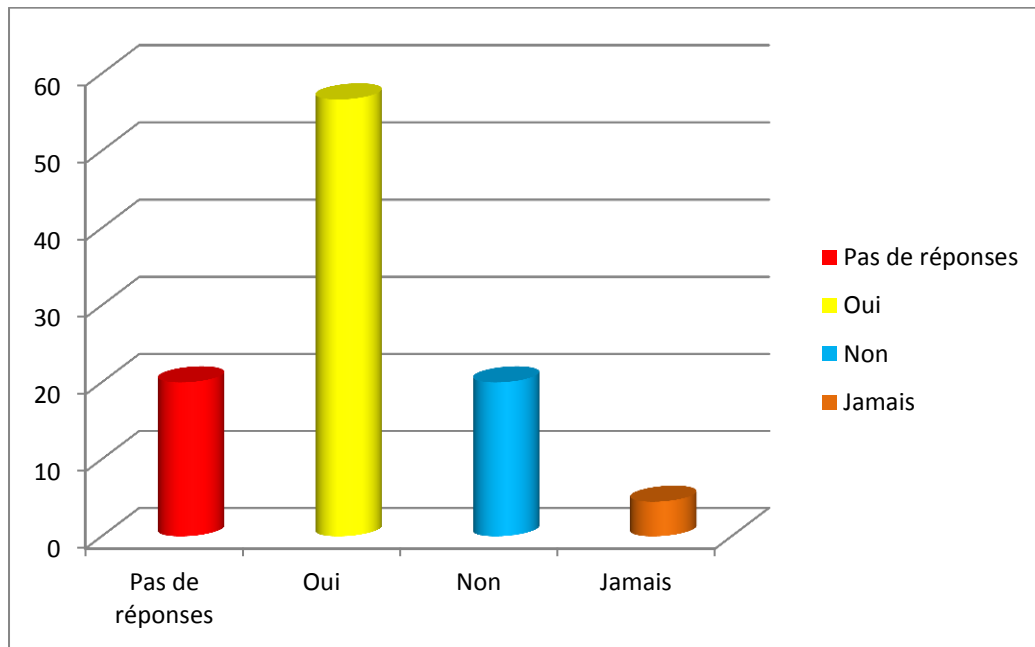
Le graphe ci-dessus indique que 30% des entreprises ont recours à des compétences de spécialistes et experts externes dans leurs démarches de gestion des risques. 40% tendent vers une démarche interne de prévention de détection et de neutralisation des risques, traduite par l'intervention des acteurs propres à l'entreprise.

Nous observons que le processus de gestion des risques dans les entreprises en Algérie, s'opère à un niveau intra-organisationnel. Cela incombe aux dirigeants ou chefs de structures. Cependant, nous remarquons rarement l'intervention de collaborateurs externes, ce qui nous mène à dire que la culture de sous-traitance d'expertise externe en matière de gestion

des risques, doit être adoptée, et ce afin de permettre à l'entreprise d'acquérir une réelle prise de conscience, de l'importance d'une telle démarche, dans la prévention du risque, le long de la chaîne d'approvisionnement. Ceci, requiert également que les solutions préconisées par les experts externes soient connues et soutenues par tous les départements de l'entreprise qui participent à l'élaboration et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. De la logistique à la direction financière, en passant par le service achat et le département de gestion des risques.

■ L'analyse préventive des risques, comme démarche d'optimisation de la gestion de la chaîne logistique

Figure (3.39) : Usage de l'analyse préventive des risques



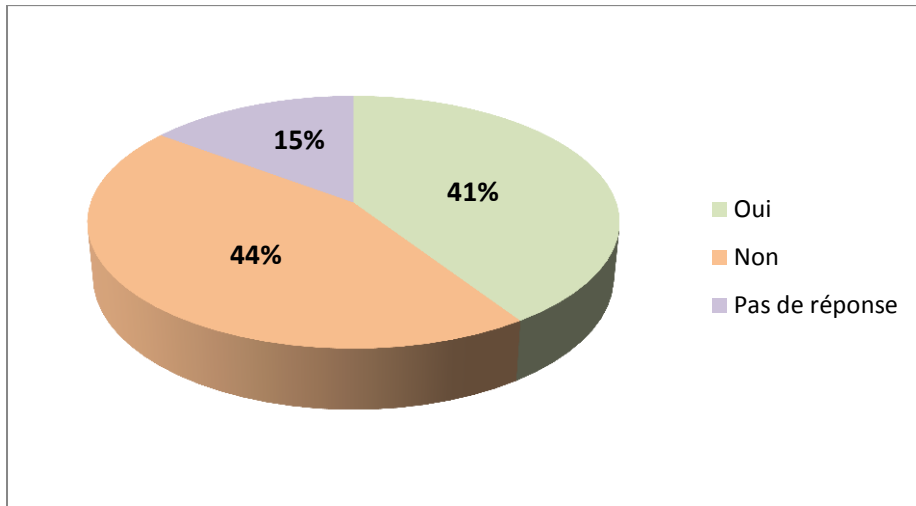
Source : établie par nos soins

La question du niveau de rattachement du dispositif de gestion des risques à travers une analyse préventive, intervient dans une logique d'ouverture de l'entreprise à la culture de gestion des risques. Dans ce contexte, nous nous sommes demandés si les entreprises optent ou non pour une analyse préventive des risques. Il s'avère que 56,66% des entreprises interrogées optent en effet, pour des mesures et des outils d'analyse qui permettent l'anticipation et la prévention du risque, contre 20% qui déclarent ne pas déployer d'analyse préventive des risques mais agissent directement lors de la manifestation du risque.

3,33% avouent ne jamais opter pour une analyse préventive du risque au sein de leurs entreprises. Enfin, 20% de l'échantillon enquêté ont préféré s'abstenir de répondre.

■ L'usage du tableau de bord supply chain comme facteur d'évaluation de la performance de gestion de la chaîne logistique

Figure (3.40) : Mesure de la performance du supply chain management par le biais du tableau de bord supply chain



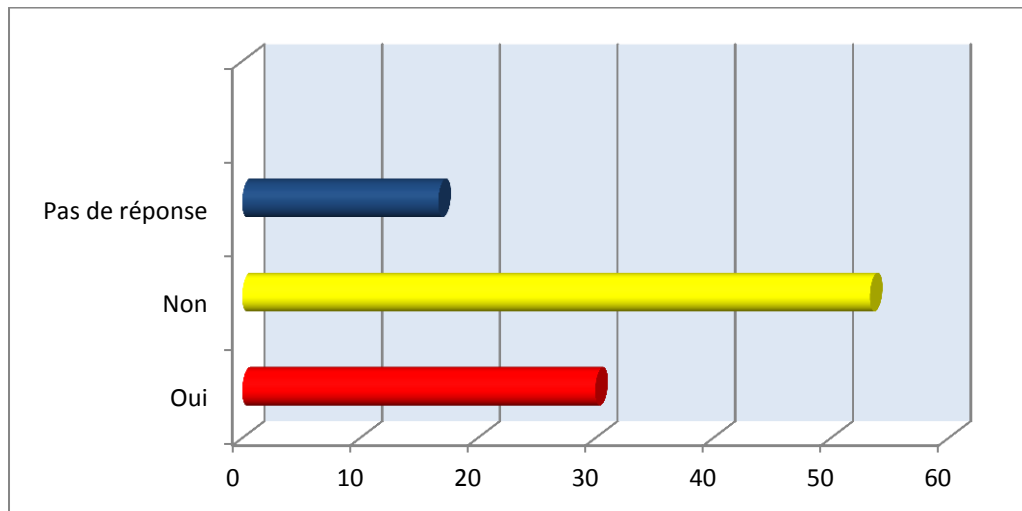
Source : établie par nos soins

Dans une démarche d'appréhension des tendances managériales des dirigeants et gestionnaires, et afin de savoir quel type d'outils de mesure de performance des fonctions associées à la chaîne logistique. Il s'est avéré que 36,66% des entreprises optent dans leur démarche de mesure de performance par des instruments, tels que, les tableaux de bord prospectifs et les tableaux de bord supply chain. 50% des répondants de l'échantillon enquêté, excluent toute utilisation d'instruments visant à évaluer la conformité des actions avec les objectifs fixés sur le long terme, à travers la perspective financière, la perspective client, la perspective du processus interne, et celle de l'apprentissage et de développement. Enfin, 33% représentent le taux d'entreprise n'ayant pas eu de réponses à la question.

2.2.6. Les stimuli et entraves à la compétitivité et à la pénétration des marchés

■ L'impact des coûts de production sur la démarche d'exportation de l'entreprise

Figure (3.41) : Les coûts de production comme contrainte pour la démarche d'exportation



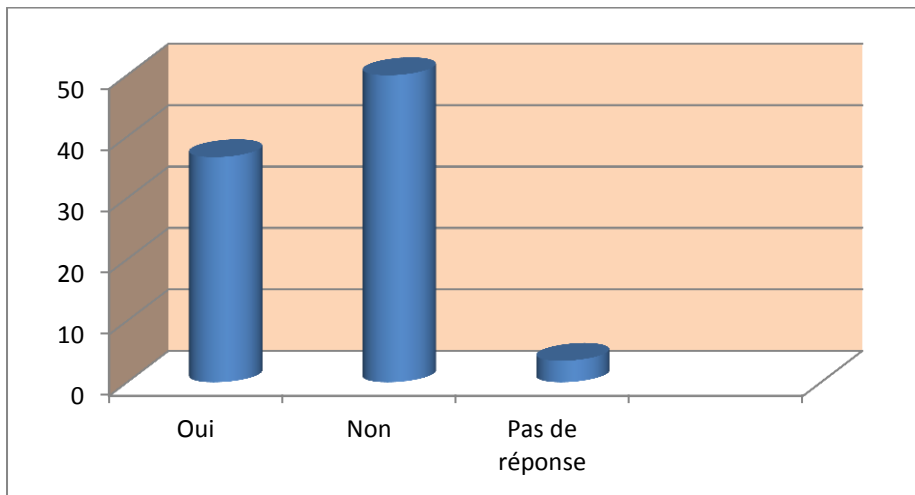
Source : Figure établie par nos soins

Dans une perspective d'appréhension de l'impact des dysfonctionnements sur le niveau des exportations que nous avons mis en avant, sachant que notre réflexion vise aussi bien les entreprises déjà présentes sur les marchés étrangers, et celles qui souhaitent étendre leurs dimensions vers l'international.

Notons clairement, que 53,33% des entreprises interrogées affirment que les surcoûts générés par le processus de production ne représentent aucun problème pour une démarche de développement à l'international. En revanche 30% des intervenants stipulent que les surcoûts engendrés par l'intermédiaire des opérations liées au processus de production représentent des coûts importants qui pèsent lourdement voire empêchent systématiquement le type de démarche susmentionnée. 16,66% représente le taux des entreprises n'ayant pas eu de réponses à la question.

■ Le Potentiel de production face à la hausse du niveau de la demande

Figure (3.42) : Excédent de production et capacité de réponse aux variations de la demande



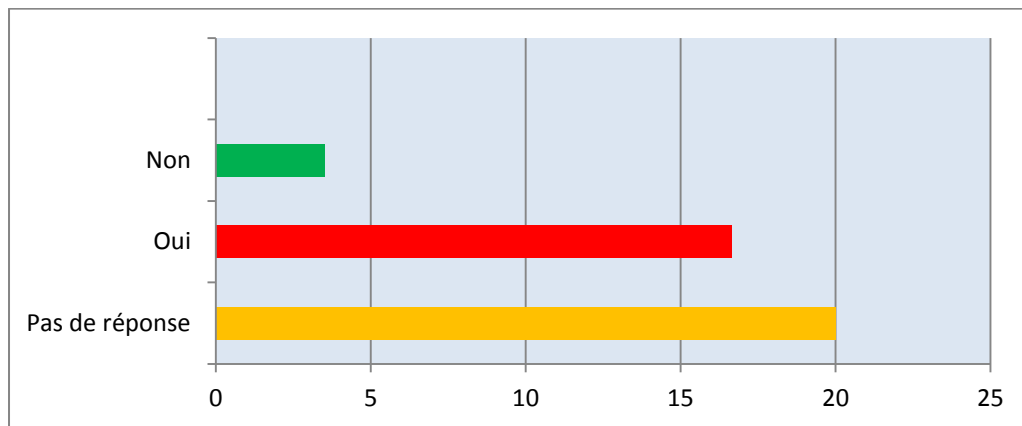
Source : établie par nos soins

Dans cet item, nous avons voulu démontrer si les entreprises interrogées ont des capacités de production importantes, leur permettant de faire face à une demande accrue de leurs produits, aussi bien à un niveau local qu'international. Parallèlement à cela, nous avons voulu nous investiguer sur le réel potentiel et les ambitions des entreprises algériennes à s'étendre vers l'international par le biais de la capacité de production.

Dans ce contexte, 50% des entreprises mettent en avant leur incapacité à satisfaire une demande accrue de leurs produits, et ce en raison d'une multiplicité des facteurs essentiellement liés à leur logistique de production et aux multiples dysfonctionnements qui gangrènent l'appareil productif. 36,66% déclarent disposer d'une capacité de production suffisante pour faire face à une demande excessive de leurs produits. 13,33% préfèrent ne donner aucun avis sur ce point.

■ Les défaillances de la chaîne logistique comme entraves pour le processus d'exportation des entreprises

Figure (3.43) : L'impact des dysfonctionnements liés à la chaîne logistique sur la démarche d'exportation des entreprises



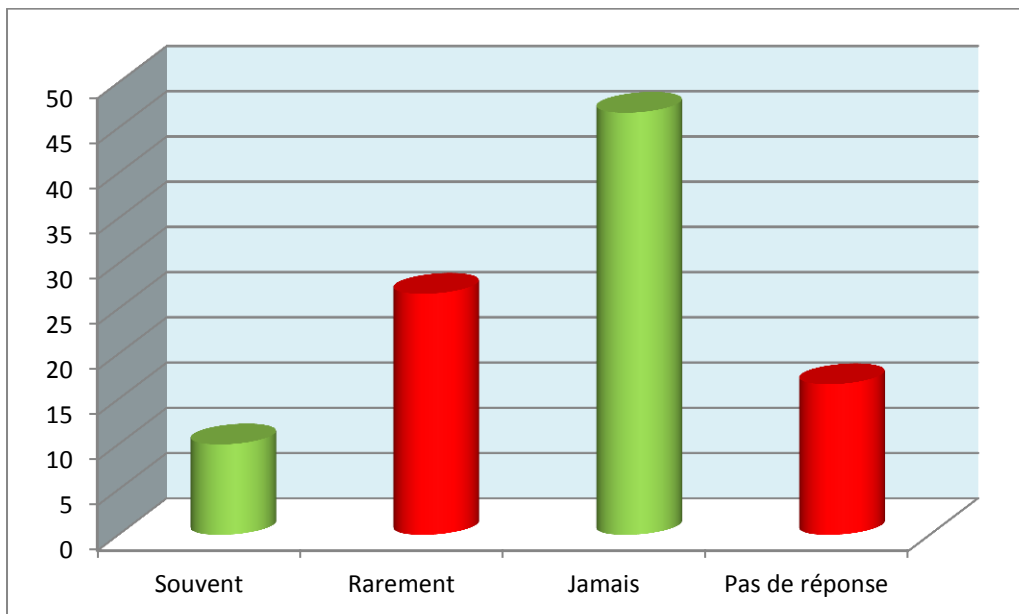
Source : établie par nos soins

A travers cet item, nous avons tenté de déceler la fréquence de l'impact des dysfonctionnements sur l'étendue de la démarche d'exportation des entreprises, aussi bien pour les entreprises déjà présentes sur les marchés internationaux, que pour celles qui ont une ambition d'y pénétrer. Il s'est avéré que 63,33%, excluent tout impact négatif des dysfonctionnements qui se manifestent le long de la chaîne logistique, et associent les contraintes à des facteurs liés au contexte comportemental illustré par l'existence d'intérêts privés divergents de la part des individus, au niveau du secteur privé, nécessitant dès lors des garanties adéquates dans un règlement négocié et contraignant.

Pour ce qui est du volet institutionnel; l'analyse de ce point, traite l'impact de la politique de change sur la compétitivité du secteur des exportations manufacturières, les restrictions quantitatives à l'importation, la politique fiscale. 16,66%, avouent que des dysfonctionnements qui surviennent dans le processus de la chaîne logistique, représentent des surcoûts relativement significatifs, et sont liés à des facteurs qui relèvent de la stratégie et du contexte opérationnel de l'entreprise. 20% des entreprises interrogées préfèrent ne donner aucun avis sur le sujet.

■ Les surcoûts liés au retard dans les délais et la qualité comme facteur des fluctuations des prix des produits

Figure (3.44) : Les surcoûts enregistrés en matière de délai et de qualité et leur incidence directe sur les prix des produits

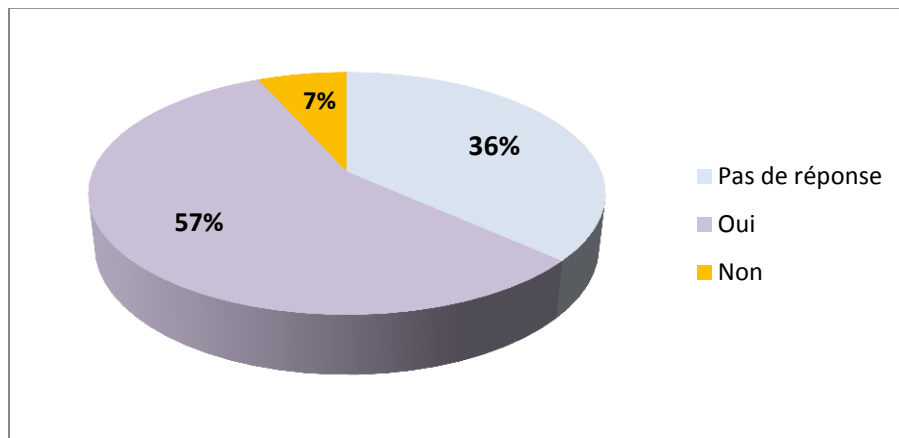


Source : établie par nos soins

Dans le même volet de l'évaluation du niveau de compétitivité et le degré d'internationalisation des entreprises, 46,68% excluent toute incidence des surcoûts liés à des torsions dans la démarche de gestion de la qualité ou de retard dans les délais sur le prix final du produit, par le biais du recouvrement des coûts dus à une position financière très avantageuse, ou bien grâce à des rapports de partenariat avec des entreprises dans le même secteur d'activité. 26,66% qualifient de 'rare' l'impact des pertes liées aux retards dans les délais et des défaillances liées à l'aspect qualitatif sur le prix du produit final. En revanche, 10% des entreprises prétendent que ce type de contraintes, revient souvent au point de remettre en cause toute leur politique commerciale, voire leur niveau de compétitivité aussi bien au niveau des marchés locaux qu'internationaux. Enfin, 16% des entreprises interrogées préfèrent ne donner aucune suite.

■ Mesure de l'importance du critère de la qualité du produit dans la démarche d'exportation

Figure (3.45): La qualité du produit comme élément déterminant dans une démarche d'internationalisation



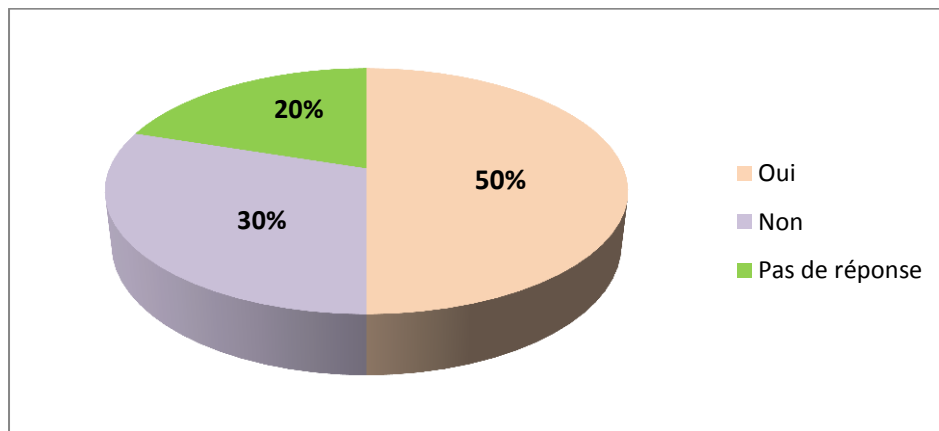
Source : établie par nos soins

Le graphe ci-dessus illustre clairement que 56,68% des entreprises, prennent en compte le critère de qualité comme élément imminent et indispensable dans une démarche d'exportation. D'après les entreprises interrogées (exportatrices et non exportatrices), ceci se traduit par l'intérêt que porte ces dernières à la qualité de leurs différents produits approvisionnés (matières premières, pièces de rechange, composantes de production...etc.). D'un autre côté, cela témoigne de l'importance qu'accordent ces entreprises aux produits semi-finis ou finis destinés aux marchés domestiques ou internationaux.

Il est à noter que 6,66% des entreprises interrogées n'appliquent pas de mesures d'évaluation sur les produits, et n'optent pas pour des démarches visant l'optimisation de la qualité des produits destinés. Ces entreprises jugent ce paramètre anodin, car elles estiment, que la matière première est soumise à une procédure très stricte de contrôle de qualité, systématiquement les produits finis, n'ont pas besoin de faire l'objet d'une démarche qualité. Ces firmes, estiment que pour mieux pénétrer n'importe quel marché, la vision de l'entreprise doit s'orienter essentiellement vers une approche d'optimisation de coûts, afin d'accroître leurs avantages concurrentiels et prétendre à d'autres opportunités dans l'activité export. 36,66% de l'échantillon préfèrent ne donner aucun avis.

■ L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement comme déterminant de la compétitivité internationale des entreprises

Figure (3.46) : L'efficacité de la logistique d'approvisionnement et son impact sur la mise en place d'un produit compétitif à l'échelle internationale



Source : établie par nos soins

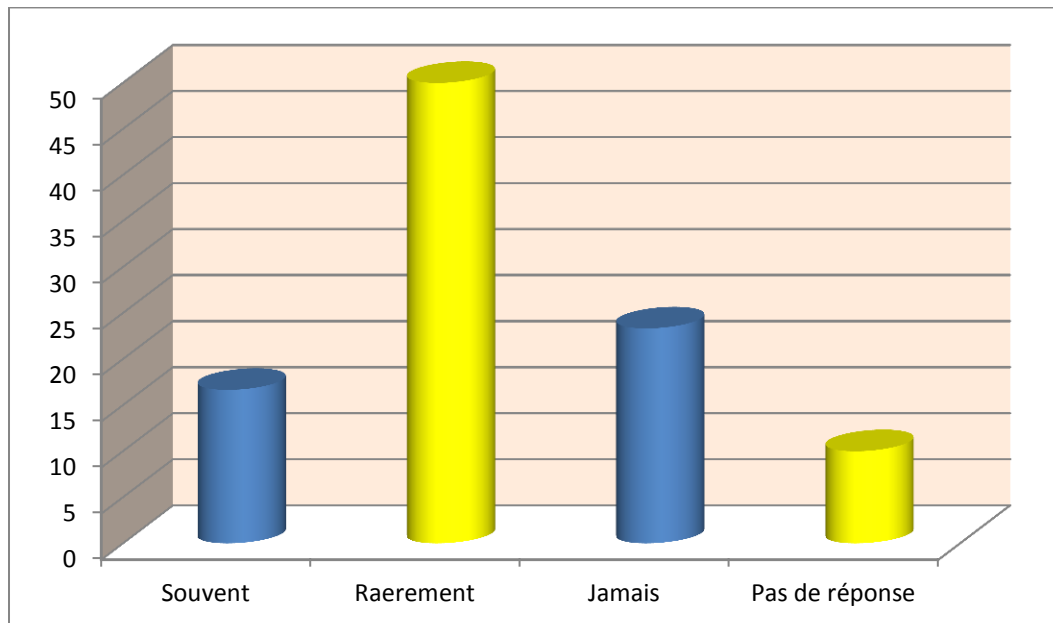
Dans l'ambition de mesurer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et leurs impacts sur le degré de compétitivité des entreprises, par le biais de mise en place de produit de qualité, au moindre coût et dans les meilleurs délais possibles : 50% déclarent disposer d'une logistique relativement efficace, en particulier un service achat efficace, ayant une capacité à procurer de la matière première, ou matériels de production, dans un délai optimal à travers une politique d'achat et de gestion de stock performante, et une procédure de sélection des fournisseurs relativement stricte, en tenant compte de l'optimisation des coûts d'acquisition dans l'objectif d'augmenter la marge bénéficiaire du produit final, tout en assurant une efficacité de la démarche qualité, afin de mettre à disposition du client un produit compétitif aussi bien à l'échelle locale qu'internationale.

En revanche, 30% des entreprises interrogées signalent la vulnérabilité de leur logistique d'approvisionnement. Elles sont dans l'incapacité d'assurer une chaîne d'approvisionnement efficace et permanente et sans interruption, au profit de l'appareil productif, avec une logique de «risque zéro », en prenant en considération trois paramètres imminents qui sont: un coût optimal, une qualité exceptionnelle, et un délai compétitif.

20% des entreprises choisissent de ne donner aucune suite.

■ Pourcentage de pénurie des produits sur les marchés

Figure (3.47) : Fréquence de rupture de stock des produits sur les marchés



Source : établie par nos soins

Dans une démarche d'exportation, le facteur de rupture de stock peut être un élément très déterminant dans la compétitivité aussi bien locale qu'internationale, dans la mesure où une entreprise est tenue d'assurer des flux continus de ses produits sur le marché international, par le biais d'une gestion efficace de la chaîne logistique.

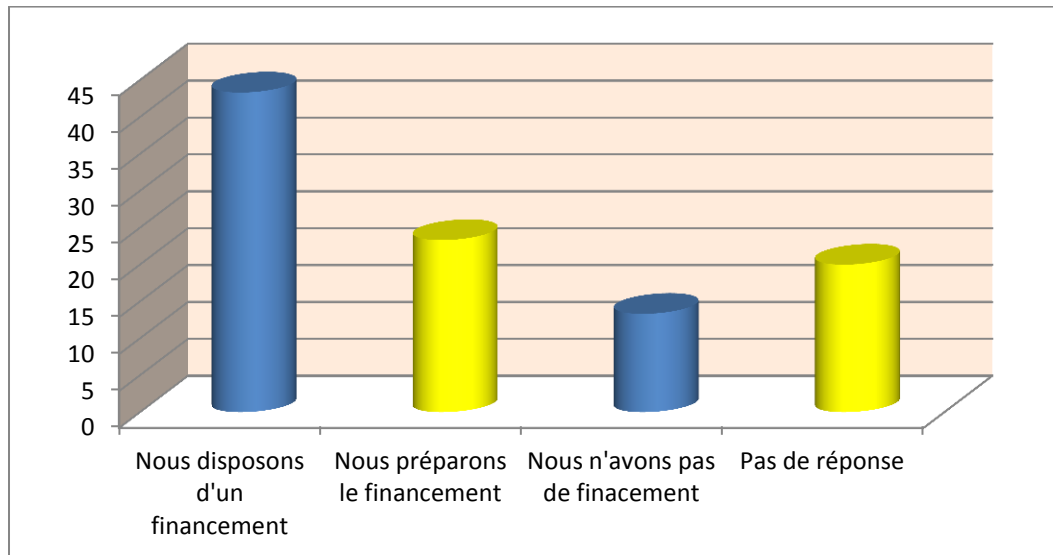
A cet effet, nous nous sommes interrogés sur l'existence de rupture de stock des produits sur les marchés, aussi bien locaux qu'internationaux, et ceci dans le but de vérifier l'existence d'une cadence permanente du circuit logistique, et mesurer le degré d'efficacité de la gestion de la chaîne logistique. 50% de l'échantillon enquêté déclarent qu'ils font rarement face à des ruptures de stock de leurs produits, et assurent une disponibilité permanente de ce dernier. Tandis que, 23,33% stipulent avoir des ruptures de stocks.

En revanche, 16,66% des entreprises avouent avoir souvent des ruptures de stocks. Ces entités, associent cela à la négligence du service d'achat dans le sens où ce dernier enregistre des retards dans l'acquisition des matières premières, également à la vulnérabilité de la politique de distribution de l'entreprise et aux facteurs qui relèvent de l'aspect opérationnel et stratégique de l'entreprise.

10% ont choisi de ne donner aucune réponse.

■ **Capacité financière de l'entreprise et développement du produit**

Figure (3.48) : Disponibilité de ressources financières dans l'objectif de modifier le produit et en faire la promotion



Source : établie par nos soins

Pour ce qui est de la disponibilité des ressources financières relatives à la pénétration d'un nouveau marché ou concernant la modification du produit : dans le but de le rendre compétitif et dans une perspective qui s'inscrit dans l'évaluation des capacités financières des entreprises et leur aptitude à adapter leurs produits aux exigences du marché cible aussi bien à un niveau local, qu'international que cette question a été visée.

A cet effet, 43,33% de l'ensemble des entreprises interrogées, mettent en avant la disponibilité des ressources financières qui permettent à l'entreprise, d'opérer des modifications sur le produit, et d'assurer une campagne de promotion et de publicité.

En revanche 23,33% des entreprises enquêtées, stipulent que les préparations financières sont en cours. 13,33% des entreprises affirment ne disposer d'aucune ressource financière qui leur permet de mettre sur le marché des produits qui répondent aux exigences du marché cible, et éloignent ainsi toute chance d'extension vers des marchés internationaux.

Enfin 20% des entreprises interrogées préfèrent ne donner aucun avis.

Section 3 : Discussion des résultats / validation des hypothèses

Les conclusions qui suivent, proviennent des résultats principaux qui touchent le noyau dur de notre recherche : 'les hypothèses citées' antérieurement, et qui visent à apporter une réponse à la problématique posée : quels sont les différentes entraves, auxquelles la gestion de la chaîne logistique est confrontée et qui empêchent l'entreprise algérienne d'être compétitive à l'échelle internationale ?

L'ensemble des axes du questionnaire ont eu pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses de ce travail. Les groupes de questions, visent à vérifier (valider ou rejeter nos deux hypothèses).

3.1 Interprétation des données et validation de la première hypothèse :

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous avons posé quelques questions qui ont un lien direct avec le contexte de l'hypothèse 1 : Ceci dans l'objectif de vérifier si effectivement, les difficultés rencontrées par les entreprises dans leur démarche de pénétration ou extension au sein des marchés étrangers, étaient liées aux défaillances enregistrées dans le processus de gestion de la chaîne logistique. L'ensemble des interrogations dans l'ambition d'appuyer ou rejeter l'hypothèse 1, évoquent une multitude de volets, qui touchent réflexions qui traitent notre problématique.

3.1.1 Les entraves à la bonne gestion de la logistique de production

De prime à bord, nous nous sommes interrogés, sur les obstacles entravant la bonne gestion du processus de production.

Ainsi, nous n'avons enregistré que 3,33% de ceux qui considéraient, qu'un équipement désuet et inadapté, était un frein important à la fluidité de la gestion du processus de production. Nous remarquons aussi que 23,33% perçoivent des stocks volumineux, principale source de dysfonctionnement pour l'action managériale qui concerne la logistique de production.

13,33%, soulignent l'importance des risques caractérisés par la déficience des compétences. D'autres ont ajouté, que d'autres facteurs déterminants, sont à l'origine du manque d'efficacité de gestion du processus de production, nous les avons synthétisés comme suit :

- La position financière de l'entreprise ;
- Le manque de vision stratégique ;

- La perte des ressources humaines qualifiées et expérimentées ;
- Le manque de plates formes informatique ;
- Le changement de réglementation concernant l'acquisition de la matière première;

3.1.2 Les dysfonctionnements courants dans la chaine logistique D'un autre coté, pour apporter des éléments qui testent notre première hypothèse, nous avons posé une question visant à mettre en relief, les typologies de risques fréquents le long de la chaine logistique de notre échantillon.

Le bilan de l'étude mené sur les défaillances de la chaine logistique qui ralentissent la cadence du bon déroulement de la gestion de la chaine logistique, nous révèle l'existence de divers types de risques liés à des aspects bien définis. Ainsi, nous constatons après analyse des résultats, que l'ensemble des entreprises subissaient des risques de différentes natures. Nous associerons les risques engendrés par des dysfonctionnements dans diverses catégories :

- **Risques liés à la planification** : cette catégorie est caractérisée essentiellement, par des problèmes d'organisation et d'absence absolue de mode de coordination qui pilotent les rapports entre les différentes opérations de la chaine logistique, traduits souvent par des excès de stockage ou de renvoi mutuel de responsabilité, voire une mauvaise gestion de la trésorerie.
- **Risques liés à la structure d'approvisionnement de l'entreprise** : ces problèmes retentissent souvent, et sont liés aux fournisseurs tels que les défaillances de livraison (anomalies ou obsolescences de la matière première et composante de production), ou bien dépendance à l'égard d'un fournisseur ou une déficience du système d'information. Ce type de dysfonctionnement revient souvent, dans le but d'engendrer, la non réception des commandes ou demandes de livraison du fournisseur, ce qui provoque manifestement, une incapacité de réponses aux éventuelles variations quantitatives et qualitatives de la demande.
- **Risques liés au processus de production** : ces derniers sont traduits principalement par la défaillance des outils et méthodes de travail (pannes fréquentes de machine). Parallèlement, nous retrouvons, le manque de performance des ressources humaines, exprimé essentiellement par un manque important d'ouvriers spécialisés ou la multiplication des mouvements de grève de ces derniers.

- **Risques liés au système de gestion logistique de l'entreprise** : nous recensons dans ce type de catégories, les défaillances d'ordre stratégique établies préalablement lors de la phase de planification des objectifs globaux de l'entreprise.
- **Risques liés au processus de distribution** : ces risques se manifestent selon les agents commerciaux interrogés, par une mauvaise appréciation du client.

Il est judicieux d'ajouter à tout ce qui a été avancé que les contraintes provenant de l'environnement externe de l'entreprise, constituent un important frein dans la gestion du processus général de la chaîne logistique. Ces facteurs de risques sont souvent liés d'après les résultats obtenus à des changements de réglementation, évolution du taux de change et des catastrophes naturelles.

3.1.3. Les entraves d'exportation et de développement dans les marchés

Dans une démarche de recueil d'informations sur l'environnement extérieur et plus particulièrement sur les divers types de contraintes qui entravent les objectifs d'exportation, et dans le but de cerner les différents éléments qui représentent une barrière à l'extension de l'entreprise et l'empêchent d'acquérir plus de parts de marché, que s'est inscrite notre logique de réflexion.

De ce fait, nous avons obtenu, un éventail de réponses, qui confortent notre première hypothèse. Cette panoplie d'éléments stipule, que ces entreprises ont souvent des problèmes relevant de l'ordre institutionnel, traduits par un manque d'engagement des pouvoirs publics, à vouloir assurer un climat propice pour la promotion et l'extension des entreprises vers un cadre international. Les entreprises signalent l'inexistence de mesures d'accompagnement dans la phase développement 'début de la création'. D'autres, remettent en question le problème des quotas de la matière première imposés par l'état et des restrictions prononcées de la part des pouvoirs publics. En revanche d'autre associent majoritairement ces problèmes à la forte dépendance aux fournisseurs étrangers en termes d'allocation des ressources de production. D'un autre côté, le changement régulier de réglementation, concernant les opérations liées à l'exportation, le niveau de concurrence internationale accrue et la fluctuation des prix de la matière première, constituent aussi selon les entreprises interrogées des facteurs qui les empêchent de s'épanouir dans les marchés internationaux.

Les répondants, ont mis l'accent également sur les problèmes d'énergie, et les coupures permanentes d'électricité qui est nécessaire pour le processus de production « interruptions répétitives qui surviennent, même en se dotant de groupes électrogènes le problème persiste ».

Ainsi, l'entreprise génère des surcoûts qui l'empêchent de pouvoir prétendre à un niveau de compétitivité suffisant pour pénétrer les marchés étrangers. Parallèlement à ce type d'entraves, nous distinguons aussi à travers les réponses données, l'existence du facteur d'instabilité du marché intérieur, dû exclusivement à la prédominance du secteur informel et à la concurrence déloyale.

D'autres, signalent des soucis de visibilité et de manque d'appréhension des mécanismes qui régissent le marché en général, mettent en avant le coût de production relativement élevé, et des soucis qui relèvent de la déficience des compétences. Nous distinguons également, l'existence du facteur de lourdeur des mesures administratives concernant les démarches qui visent les opérations d'exportation, y compris la rigidité des formalités douanières. Nous relevons aussi que les entreprises se plaignent souvent du régime fiscal qui régit les marchés extérieurs, qui se traduit principalement par la hausse des taxes et impôts. Enfin, nos répondants remettent en question le niveau de gouvernance de l'entreprise qui demeure selon eux un véritable problème qui pèse sur le bon fonctionnement et la bonne gestion de la chaîne logistique de l'entreprise.

■ Résultat et validation de la première hypothèse :

Suite à la démystification des résultats, nous remarquons que la gestion de la chaîne logistique, reste peu développée dans le milieu entrepreneurial algérien. Le dépouillement des données démontre, que les conditions de mise en œuvre d'une telle démarche sont quasi absentes et ce relativement à la multiplicité des contraintes auxquelles font face les entreprises algériennes, qui remettent en cause l'ambition à vouloir pénétrer les marchés internationaux, voire gagner d'autres parts de marché, ainsi réduire leurs chances d'être compétitives à l'échelle internationale.

De ce fait, nous affirmons la première hypothèse qui indique que les entreprises algériennes, trouvent des difficultés de pénétration et d'extension au sein des marchés étrangers suite à l'existence de divers types de risques dans la gestion de leur chaîne logistique.

3.2 Interprétation des données et validation de la deuxième hypothèse :

Nous avons voulu poser la deuxième hypothèse, dans l'objectif de savoir si la vulnérabilité de la gestion de la chaîne logistique suite à la survenance d'une multiplicité des catégories de risques, n'était finalement qu'un résultat du manque de culture et de stratégie de gestion des risques dans la chaîne logistique.

Nous avons posé une série de questions qui visent à évaluer les systèmes de gestion des risques de la chaîne logistique mis en place par les entreprises, en choisissant d'utiliser des indicateurs 'd'efficacité versus vulnérabilité' de gestion des risques dans la chaîne logistique. Ces risques, nous procurent l'opportunité d'affirmer ou de rejeter l'hypothèse 2 de notre travail de thèse.

3.2.1 Le positionnement du service de gestion des risques dans la structure organisationnelle de l'entreprise

A travers l'étude que nous avons réalisée, 50% des entreprises interrogées ne disposent pas de service dédié intégralement à la gestion des risques. En revanche, 40,37% des répondants affirment l'existence d'un service, voire un département dédié à la gestion des risques. Cependant, il est nécessaire d'évoquer l'importance du positionnement du service de gestion des risques dans l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Ce service, occupe une place centrale et prépondérante, et doit être rattaché à l'ensemble des structures de l'entreprise.

Nous retenons à travers ce constat, que le service de gestion des risques dans l'entreprise algérienne, n'occupe pas une position centrale dans l'entreprise. Ce qui nous révèle que le schéma organisationnel est à un stade embryonnaire, favorisant l'amplification des risques, et remettant en cause le processus de gestion intégral de l'entreprise, empêchant l'instauration d'une politique managériale supply chain management orientée.

3.2.2 La mesure du niveau de collaboration dans le pilotage des risques supply chain

A travers l'analyse du degré de collaboration du pilotage des risques. Nous reprenons les résultats de notre tri à plat, qui indiquent que 36,68% des interrogés affirment que la gestion des risques s'opère à un niveau central : le risque est donc géré, soit par une structure spécialisée dans la gestion des risques ou par la structure où le risque s'est manifesté ou alors carrément par la direction. En revanche, 16,66% des entreprises affirment que l'ensemble des services sont concernés par la gestion des risques, et que ceci n'incombe pas uniquement à la

structure ou le risque s'est déclenché. Ces résultats nous révèlent, que majoritairement, l'esprit de collaboration et la culture même de gestion des risques sont manifestement absents.

3.2.3 L'existence du profil du gestionnaire du risque dans l'entreprise

Pour ce qui est de l'existence d'un gestionnaire du risque au sein de l'entreprise, 60% des entreprises interrogées affirment, que leurs structures de ressources humaines, ne disposent pas de gestionnaires de risques. En revanche, 36,66% déclarent avoir un gestionnaire de risque propre à l'entreprise.

Cependant, d'après les dirigeants interrogés : le gestionnaire du risque agit exclusivement dans un cadre purement opérationnel, car ses interventions se limitent en général, au processus de production. On assiste, après consultation des résultats obtenus que l'absence de l'intégration du profil du gestionnaire, demeure parmi les défaillances du schéma organisationnel des entreprises algériennes.

3.2.4 Le niveau de sollicitation de l'expertise externe de l'analyse du risque

Généralement, une entreprise qui répond aux standards internationaux, fait souvent appel à des experts externes, dans l'objectif de maintenir le bon déroulement du plan stratégique et opérationnel de l'entreprise.

Ainsi, 30% des entreprises ont recours à des compétences de spécialistes et experts externes dans leurs démarches de gestion des risques. 30% tendent vers une démarche interne de prévention, de détection et de neutralisation des risques, traduite par l'intervention des acteurs propres à l'entreprise.

Nous observons que le processus de gestion des risques dans les entreprises en Algérie, s'opère à un niveau intra-organisationnel. La plupart du temps, cela incombe aux dirigeants ou chefs de structure. Cependant, nous remarquons rarement l'intervention de collaborateurs externes, ce qui nous mène à dire que la culture de sous-traitance d'expertise externe en matière de gestion des risques, reste peu sollicitée, ce qui témoigne du manque d'ouverture de l'entreprise, à la notion de gestion collaborative du risque supply chain.

3.2.5 L'analyse préventive des risques, comme démarche d'optimisation de la gestion de la chaîne logistique

La question du niveau de rattachement du dispositif de gestion des risques à travers une analyse préventive, intervient dans une logique d'ouverture de l'entreprise à la culture de gestion des risques. Dans ce contexte, nous nous sommes demandés, si les entreprises optaient ou non pour une analyse préventive des risques. Il s'avère que 56,66% des entreprises interrogées optent en effet pour des mesures et des outils d'analyse permettant l'anticipation et la prévention du risque. 20% déclarent ne pas déployer d'analyse préventive des risques mais agissent directement lors de la manifestation du risque.

Nous remarquons à travers les résultats obtenus que la politique d'anticipation des risques n'est pas utilisée à une large échelle, ce qui laisse un grand potentiel d'apparition de risques le long de la chaîne logistique de la firme. Remettant ainsi, le bon déroulement du processus de gestion de la chaîne logistique.

3.2.6 Les instruments utilisés par l'entreprise dans la gestion des risques

Pour prévenir, gérer, réduire et traiter les risques, des outils et des méthodes ont été progressivement développés et adoptés dans l'entreprise.

Ces méthodes ont permis un affinement de la cartographie des risques, et une émergence des facteurs clefs nécessaires à un management optimal des risques au sein de la chaîne logistique. C'est dans ce courant de réflexion que s'est inscrite la logique de notre question centrale, à travers laquelle, nous avons eu l'ambition de mettre en lumière les différents outils de prévention et de gestion des risques pouvant exister au sein des entreprises interrogées.

Il en ressort de ce fait, qu'une bonne partie de l'échantillon interrogé opte dans sa démarche de prévention des risques pour des prévisions et des réunions collectives.

En revanche d'autres stipulent que pour faire face à la survenance des risques. Ils ont le plus souvent recours à des simulations dans le but d'anticiper et de prévoir des solutions instantanées et efficaces.

Une minorité a en effet avancé qu'ils utilisaient des tableaux de bord dans la procédure d'identification des risques, et ce, sans citer précisément le type de ce dernier. D'autres ont

mis en avant les assurances comme moyen de prévention et de traitement de risques. Et enfin, une entreprise a particulièrement cité l'audit interne comme moyen d'anticipation d'évaluation de source du risque.

Les réponses données par les enquêtées témoignent du manque de culture de la gestion des risques chez les entreprises ciblées. D'après les interviews menées, les répondants ont avancé que le taux d'apparitions des risques le long de la chaîne logistique, est assez fréquent et répétitif, ce qui illustre clairement la faiblesse et le manque d'efficacité du système de gestion dans son intégralité et plus particulièrement les outils de gestion des risques déployés à cet effet.

Cela nous mène à dire, que le système de gestion des risques est plus particulièrement celui concernant la chaîne logistique. Cette dernière, est encore à un stade primitif. Nous assistons ainsi à un début de prise de conscience de la part des dirigeants par rapport à la culture de gestion des risques. Par contre, un retard enregistré en matière d'adoption des nouveaux systèmes et outils de gestion des risques, tels que les tableaux de bord prospectifs ou les tableaux de bord supply chain, La méthode AMDEC...etc.

■ Résultats et validation de la deuxième hypothèse :

Nous constatons un abandon de l'approche fondée sur l'évaluation des risques, dont la portée est limitée au repérage, à la quantification et au suivi des risques sans établir un solide lien entre la gestion de ces risques et l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique. Par ailleurs, les résultats mettent en évidence le manque de progrès dans la réflexion, en termes d'anticipation et de prévention des risques. Nous remarquons aussi l'absence de politique d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques. De plus, les instruments utilisés pour détecter et neutraliser les risques sont loin d'être des outils modernes et efficaces. Il est également, opportun de souligner que la culture de l'entreprise est incompatible avec la mise en place de systèmes modernes de gestion des risques.

Ces constats nous affirment notre deuxième hypothèse, qui indique que : ' La vulnérabilité du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement est liée au manque de culture et de stratégie de gestion des risques.

3.3 L'entreprise algérienne peu encline au concept du supply chain management :

L'intégration, voire l'adoption même du concept supply chain management en tant que nouveau mode de gestion moderne et à part entière chez les entreprises algériennes tous statuts confondus, en est à un stade embryonnaire.

Sachant que pour s'imposer, une entreprise doit livrer le bon produit au bon moment, en bonne qualité et au meilleur rapport qualité/prix et ce à moindre coûts possible. Ceci doit inévitablement constituer la préoccupation majeure des dirigeants et chefs d'entreprises. Il est évident que la difficulté de la mise en place d'un tel dispositif de gestion n'est pas des moindres. Néanmoins, l'entreprise algérienne doit intégrer cet élément dans sa stratégie pour pouvoir passer à des stades d'organisation plus évolués, et pouvoir se hisser aux standards internationaux.

Nous constatons, que les différents dysfonctionnements régissant le processus intégral de gestion de la chaîne logistique, entravent également l'instauration même d'une logique de réflexion orientée SCM chez les dirigeants algériens.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons mené notre étude empirique, afin d'identifier les contraintes et les aléas qui handicapent le processus de gestion de la chaîne logistique. Cette démarche vise à évaluer le degré d'efficacité du SCM et constater son impact sur les objectifs de compétitivité de l'entreprise, aussi bien à un niveau local qu'international.

Par la même occasion nous avons voulu évaluer la politique de gestion des risques dans l'entreprise algérienne. Nous avons engagé une enquête de terrain. Nous avons confectionné un questionnaire dont les items étaient liés à nos hypothèses afin d'expliquer les rapports entre la survenance des risques le long de la chaîne logistique, et la stratégie de gestion des risques déployée par les entreprises de notre échantillon.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons d'ores et déjà, nous prononcer sur le déroulement du processus de gestion de la chaîne logistique : Ce mécanisme se trouve au point mort dû à une panoplie de catégories de risques. Ces derniers sont présents à tous les niveaux de la chaîne logistique. Leur rôle s'exprime par leur influence négative sur l'efficacité de la chaîne, et le niveau d'ouverture des entreprises aux marchés étrangers. Ainsi, nous pouvons dire que l'intégration voire l'adoption même du concept du supply chain

Chapitre III. Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la compétitivité internationale des entreprises algériennes.

management en tant que nouveau mode de gestion moderne et à part entière chez les entreprises algériennes tous statuts confondus, en est à un stade embryonnaire, sachant que pour s'imposer une entreprise doit livrer le bon produit au bon moment, en bonne qualité et au meilleur rapport qualité/prix et ce à moindre coûts possible. Ceci doit inévitablement constituer la préoccupation majeure des dirigeants et chefs d'entreprises.

Il est évident que la difficulté de la mise en place d'un tel dispositif de gestion n'est pas des moindres. Néanmoins, l'entreprise algérienne doit intégrer cet élément dans sa stratégie pour pouvoir passer à des stades d'organisation plus évolués, et pouvoir se hisser aux standards internationaux.

Nous constatons, que la culture de gestion des risques est absente, ce qui laisse à dire que l'environnement organisationnel n'est pas encore prêt et est, peu propice à la mise en place d'un dispositif SCRM (Supply chain risk management). D'un autre côté, les différents dysfonctionnements régissant le processus global de gestion de la chaîne logistique, entravent l'instauration même d'une logique de réflexion orientée SCM chez les dirigeants algériens.

Conclusion générale

Nous avons abordé dans cette étude l'analyse de l'efficacité du supply chain management relatif aux entreprises à caractère productif en Algérie. Cette étude, concerne aussi bien les entreprises qui sont déjà présentes dans les marchés étrangers que celles ayant une ambition d'y pénétrer. Nous avons pu mettre en exergue, les aléas rencontrés par les entreprises dans leur gestion de la chaîne logistique, face à la conquête des marchés extérieurs.

En utilisant les résultats obtenus par le biais de notre étude empirique. Notre analyse, nous a permis d'éclairer l'état des contraintes internes relatives au SCM, ainsi que les contraintes de l'environnement externe de l'entreprise.

En focalisant notre attention sur les entraves empêchant la gestion de la chaîne logistique d'opérer d'une manière efficace et durable, nous avons testé les hypothèses qui nous ont semblé pertinentes au moment où le concept même du SCM dont les mutations ces dernières années lui ont donné un regain d'intérêt et de vigueur. Ce mode managérial a part entière, constitue actuellement un atout majeur, pour la relance et le développement du secteur industriel algérien.

Dans l'objectif de répondre à cette problématique, nous avons procédé à une revue de littérature relative à l'approche théorique de la gestion des risques dans un cadre supply chain, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour. Apportant un éclairage particulier par rapport à notre objet. L'intérêt de notre analyse était d'essayer d'apporter des critères d'efficacité supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche, sachant qu'il existe un rapport de complexité quant à la mise en place d'une démarche complète de gestion des risques au sein de la chaîne logistique de l'entreprise. De plus, les aspects théoriques étudiés, tentent de faire la jonction entre efficacité managériale et opérationnelle et celle de la performance globale de l'organisation et ce par le biais d'une gestion efficace des risques de la chaîne logistique dans sa globalité, tout en tenant compte des évolutions de l'environnement et de sa mouvance.

En outre, cette recherche nous a permis d'éclairer au mieux les contraintes subies par l'ensemble de la chaîne logistique à savoir :

- Une absence de culture des types d'approches et de mécanismes existants dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique ;
- La gestion de la chaîne logistique n'est pas appréciée à sa juste dimension, et la perception du service logistique d'achat est restée chez les dirigeants une fonction relevant exclusivement du transport et de la gestion des approvisionnements ;
- Une approche managériale basée sur une politique de gestion de la chaîne logistique est encore peu adoptée et rarement utilisée dans les entreprises algériennes ;
- Les entreprises algériennes ne disposent pas d'un système de management qualité fiable ce qui leur a causé un retard considérable en matière de développement et de maîtrise de la qualité et des produits et services ;
- Les entreprises algériennes disposent dans leur majorité d'une plate-forme de données peu riche et non exhaustive de leurs produits approvisionnés, qui constitue un frein pour une démarche efficace de sélection des fournisseurs, et qui concrètement affectent le bon déroulement du processus de production à travers la multiplication des surcoûts et dysfonctionnements suite aux défauts rencontrés dans la matière première et principalement les pièces de rechange provoqué par le manque d'efficacité du circuit d'information ;
- La rétention d'information demeure un problème de taille dans les entreprises algériennes et constitue une halte à la bonne circulation des flux informationnels de l'entreprise ;
- La culture de gestion du risque à un niveau central est inexistante, si ce n'est uniquement sur le plan de la détection du risque. Les responsables des services appréhendent la prise d'initiative, et préfèrent qu'il soit traité d'une manière globale. Générant ainsi davantage de délai de traitement et un risque d'amplification du risque ;

Force d'admettre que le supply chain management se présente aujourd'hui, comme l'élément le plus pertinent de l'analyse de la compétitivité fondée sur une maximisation du niveau de profitabilité et une minimisation des coûts, de mise à disposition des produits au client, avec des délais de réaction de plus en plus brefs. Cela ne sera réalisable, que par l'application de certaines notions telles que le stock zéro, la suppression des goulets d'étranglement, ou de réduction du temps de réponse au client. Dans ce contexte, cela crée une compétitivité inter-supply chain.

Le défi majeur pour l'Algérie pour les prochaines années est celui d'avoir à résoudre, dans un futur proche, et avec une démarche structurelle, durable, la contrainte lourde de la

dépendance externe et de la diversification de son économie qui, demeure fortement vulnérable, par rapport à la fluctuation du marché mondial des hydrocarbures. Et au renchérissement des matières premières importées. De ce fait, l'état est tenu, de se tourner vers le développement et la promotion de la production nationale de bien et service dans le contexte d'économie ouverte.

Il est important de souligner, que l'Algérie représente le premier pays africain en termes de superficie. De plus, sa localisation géostratégique lui procure un atout majeur. Malheureusement tous les avantages dont dispose l'Algérie ne sont pas encore exploités, et ce du fait du degré de développement de sa chaîne logistique qui reste à un stade primitif. D'un autre côté, nous décelons, que l'offre de services logistiques est contrainte par un manque d'infrastructure spécialisée, et grevée en termes de coût, de qualité et de délai. Or, la gestion de la chaîne logistique, tributaire d'instruments et de techniques en constante évolution, constituent aujourd'hui un facteur crucial dans la compétitivité des entreprises.

Les retards enregistrés dans ce domaine par l'Algérie, témoignent du manque de modernisation des infrastructures, et des difficultés perçues dans la gestion des flux financiers, physique et informationnels. Engendrant ainsi, des retards dans les délais de livraison, et des surcoûts pharamineux, liés aux transits de marchandises. Force est de souligner que les infrastructures portuaires demeurent loin des évolutions que connaissent les ports internationaux. Cette situation a un impact négatif à la fois, sur la compétitivité des entreprises algériennes, particulièrement à l'échelle internationale, et l'ensemble de l'économie.

Le développement de la gestion efficace de la chaîne logistique, représente aujourd'hui un nouvel centre d'intérêt stratégique, pour renforcer le processus de développement de la compétitivité de l'économie algérienne. Par ailleurs, le développement du processus du SCM, ne peut se faire sans infrastructures efficaces, ou l'éradication de toute source d'entraves, institutionnelles, stratégiques, opérationnelles, et comportementales, et l'instauration des technologies de l'information et de la communication à tous les niveaux de la chaîne. Ces aspects constituent des paramètres importants, pour une exploitation optimale des différents maillons de la chaîne logistique.

Eu égard à tout ce qui précède, et afin d'améliorer l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique, les pouvoirs publics ainsi que les dirigeants des entreprises, doivent

entreprendre des mesures palliatives, afin de remédier aux différentes contraintes que subit la gestion de la chaîne logistique, et pouvoir ainsi améliorer leur compétitivité aussi bien dans les marchés locaux qu'internationaux, nous présentons ses mesures à travers les recommandations suivantes :

- Opter impérativement à une amélioration des infrastructures portuaires, accompagnée de mesures de facilitation des formalités douanières, avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication, dans l'objectif de réduire le délai du traitement douanier tout en optimisant le contrôle ;
- La création des centres logistiques régionaux afin de permettre une fluidité des flux physiques et créer une proximité au profit du client ;
- Mettre en place des acteurs logistiques à proximité des zones industrielles, dans le but d'assurer des services de transport de stockage et de groupage ;
- La mise en place d'organismes logistiques, pour assurer le suivi de l'efficacité et la performance des flux logistiques, tant sur le plan national qu'international ;
- Planifier, structurer et coordonner les actions d'amélioration des différentes chaînes logistiques ;
- Mettre en œuvre un cadre réglementaire et normatif, propice à l'expansion des entreprises aussi bien à l'échelle locale qu'internationale ;
- Elaborer conjointement avec le ministère de l'enseignement supérieur, et la formation professionnelle, des sessions de formations pour combler les besoins en métiers spécifiques liés à la fonction logistique ;
- Œuvrer à hausser le niveau des compétences relatives à la gestion de la chaîne logistiques en Algérie ;
- Privilégier des actions collaboratives internationales, visant à améliorer le secteur logistique en Algérie ;
- Gérer stratégiquement les achats, dans le but de réduire le coût total de possession ;
- Opter pour une modélisation des flux dans l'objectif de supprimer les activités sans valeur ajoutée ;
- Opter pour une prise de conscience collective du risque et sa prévention ;

- Formalisation d'une approche collaborative de la gestion des risques au sein de la chaîne logistique ;
- Optimiser les flux marchandises dès la conception du produits jusqu'au consommateur final ;
- Instaurer une relation dans laquelle l'entreprise et son fournisseur agissent dans une logique gagnant/gagnant, dans une co-dépendance durable. Ce qui permettra une acquisition d'expérience et un échange stratégique ;
- Afin de préserver la gestion de la chaîne logistique, et la rendre efficace et compétitive, il nécessaire qu'elle soit intégrée au cœur du processus global de l'entreprise, dans l'objectif d'obtenir une vision exhaustive concernant le déroulement du processus de la chaîne, et afin de pouvoir mettre en œuvre des mécanismes efficace de gestion des risques ;
- Adopter une culture de sous-traitance d'expertise externe en matière de gestion des risques, tout en partageant les solutions préconisées par les expert sur une échelle globale de l'entreprise ;

Toutefois, ce travail de recherche constitue pour ceux qui ambitionnent se vouer à la recherche, une modeste contribution qui pourrait constituer un point de départ pour des recherches envisageables dans le domaine du supply chain management en Algérie.

Dans cette perspective, il est sans doute, important de relever que notre thèse peut être approfondie dans d'autres domaines de la recherche. Nous avons déjà noté l'existence de diverses catégories de sources de risques qui entravent l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique et stoppent l'ascension de la compétitivité des entreprises, ce domaine peut être intéressant.

D'autres domaines d'analyse auraient pour cible de cerner l'objet étudié. Ces perspectives nous guident vers une meilleure des pratiques du SCM, et ses effets bénéfiques à la fois pour le développement du secteur industriel algérien que pour l'épanouissement de l'économie tant sur le plan local qu'international.

Références bibliographiques

AKBARI JOKAAR. (2002), « L'évolution du concept de logistique », revue française de gestion industrielle, Vol 21/3, 2002, P. 5-22.

AURIFEILLE. J-M, COLIN. J, FABBES-COSTES. N, JAFFREUX, C. & PACHE. G, (1997), «Management logistique une approche transversale», Edition LITEC, Paris.

AVENIER. M.J (1988), « Le pilotage stratégique de l'entreprise », presse du CNRS, Paris, p.18.

BARANGER. P & CHEN, J. (1997), «juste à temps, Encyclopédie de gestion», Economica, Paris, 2 ème éd, pp.726-739.

BENMESSAOUD. K. (2009), la privatisation : opportunités pour le développement des PME, la revue de l'économie et du management, n°9.

BERANGER.P. (1995), « Les nouvelles règles de la production », Dunod,

BIA. C. (2006), « Les réformes monétaire et financières et leur impacts sur l'entreprise algérienne », revue d'économie et statistique appliquées, p.4-26.

BLONDEL.F. (2004), « Gestion de la production », 3° ed, Dunod, p.263

BOUHEZZA.M, (2004), « La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus », revue des sciences économique, n° 03, pp.79-94.

BOURRIER & al. (1998), « Mise en place d'un système d'indicateurs de performance », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol.17, No.2, pp.23-39.

CARTER. R & ELLRAM. L.M. (2003), « Thirty five years of the journal of supply chain management: where have we been and where are we going? », Journal of supply chain management, Vol. 39. n°2, pp.27-39.

CHOPRA S. MEINDL.P, (2007), «Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation», Upper Saddle River, New Jersey.

CHRISTOPHER.M. (1992), «Logistics and supply chain management», Pitman publishing, London

CHRISTOPHER, M. (1994), « New direction in logistics», Kogan page, London, 2nd, pp.15-24.

CHRISTOPHER. M, (1999), «Les enjeux d'une supplychain globale, Logistique et Management », Vol.7, No. 1, pp. 36

CHRISTOPHER. M & LEE, (2001), « supply chain confidence, the key to effective supply chain through improved visibility and reliability », global trade management, Vastera Inc.

COLIN. J. & PACHE. G, (1988), «La logistique de distribution : l'avenir du marketing», Chotard et associés éditeurs, Paris.

COLIN.J, (2002), « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », Gestion 2000, n° 1, p. 59-74.

COLLIN & PORRAS. J, (1991), «Organizational vision and visionnary organizations», California Management Review », Vol 34, No.01, pp.30-34

COOPER. M & LAMBERT. D & PAGH. J, (1997), Supply Chain Management: More than a new name for logistics, the international journal of logistics management, Vol. 8 n° 1-13.

COX. A. (1997), «Business Success: a way of thinking about strategy, critical supply chain assets and operational best practice», Boston, Lincolnshire: Earls gate.

DJEMAI, S, (2013), « Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbure », P.07.

DORIOL. D & SAUVAGE.T, (2012), « management des achats et de la supply chain », Vuilbert, 2012, 2^e ED, p. 55.

ESTAMPE & al. (1999), « La performance supply chain des acteurs du secteur automobile en France », logistique et management, Vol.7, No. 01, pp.15-22.

FABBES – COSTES & COLIN (1994), « La planification de la logistique et de la distribution », kogan page, Londres, p.38.

FABBES-COSTES, N, (1997), « l'intervention de la logistique dans la formulation/ Mise en acte de la stratégie en milieu complexe, in avenier, M. J. et al, la stratégie (chemin faisant) », Economica, Paris.

FABBES-COSTES. N, (2000), « Supply Chain Management ; Concept et pratiques », Conférence- Débat à L'IAE d'Aix en Provence, Avril.

FEIGENGAUM.A, (1991), «Total quality control», McGraw hill, New York 3rded.

FERNANDEZ. A, (2000), « Les nouveaux tableaux de bord des décideurs », Edition d'organisation, PARIS.

FORRESTER. J, (1958), «Industrial dynamics : a major breakthrough for decision makers», Harvard business review, Vol. 36.

FULCONIS. F, (1998), «logistique et administration générale des structures en réseau, actes, rencontres internationaux de la recherche en logistique », Marseille, pp. 5-22.

FRANKEL. R, & al, «The domain and scope of SCM's Foundational Disciplines. Insights and issues to advance reaserch», Journal of Businesss logistics, Vol. 29, n°1, pp. 1-30.

GERMAIN. G & al, (2003), « Le rôle de l'acheteur dans la supply chain », DESMA recherche collective, P.23.

GERVAIS. M. & THENET.G, (1998), « planification, gestion budgétaire et turbulence, finance contrôle, stratégie », Vol.1, n°3, pp.57-84.

GIBSON. B.J & MENTZER. J.T& Cook. R.L, (2005), «supply chain management: Pursuit of consensus definition», Journal of business Logistics, Vol. 26, n° 2.

GRATACAP.A & GAULTIER.S, (2006), « *vers une identification des risques intégrés au management- le cas de la supply chain* », XV ème conférence internationale de management stratégique, Annecy, p.08.

HAMEL. G & PRAHALAD. C.K, (1989), «strategic intent», Harvard Business Review», Vol. 71, No.02, pp.75-84.

HAMMER. M & CHAMPY. J, (1993), « Le reengineering – réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances », Dunod, Paris.

HESKETT. J, (1973), «Sweeping changes in distribution», Harvard Business Review, Vol.51, No.2, pp.123-133.

JOHN. F. MAGEE, (1968), « Industrial Logistics. Analysis and Management of Physical supply and distribution systems», New york, McGraw-Hill.

JUTTNER & al. (2003), « Supply chain risk management : Outlining an agenda for future research”, international journal of logistics; research and applications, vol.6.

JUTTNER. (2005), «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141

LAMBERT & al, (1998), «Supply chain management: Implementation issues and research opportunities», the international journal of logistics management, Vol.19, n°2, pp.1-19.

LAMMING.R.(1996), «Squaring Lean Supply with supply chain management», International journal of operations and production management, Vol. 16 n°2, pp. 183-196.

LAVASTRE.O & SPALANZI. A. (2008), « *Le supply chain risk management, état des lieux et compréhension des pratique* », p.4.

LEMAITRE, P. (1989), « Analyse de la valeur et amélioration des processus tertiaires », travail et méthodes, No.477, pp.107-109.

LIVOLSI. L. (2009), « Le Supply Chain Management : Synthèse et propositions», Université de la mediteranée (Aix-Marseille II), p.8

LORINO. P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus», Revue française de gestion, No.104, pp.55-71.

LORINO. P. (1997), «Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus», cahier de recherche de l'ESSEC, No.97009, Cergy Pontoise.

MARTINEZ. A-C. (1991), «Management en temps réel et continuité stratégique sont-t-ils compatibles ? », revue Française de gestion, No.86, pp.53-56.

MARTINEZ. A.C & al, (2001), « Stratégies, Actualité et futur de la recherche », Vuibert, Fnge.

MASON JONES & TOWILL, (1998), «Shrinking the supply chain incertainly cycle, control : the institute of operation management, Vol 24, n° 07, pp. 17-22

MATHE. H & TIXIER. D, (1998), «La logistique», presse universitaire de France, Paris.

MEDAN. P & GRATACAP. A, (2010), « Logistique et supply chain management », Paris Dunod, p.12.

MENTZER & al. (2008), « Supply Chain Management and its relationship to logistics, Marketing, Production, and operations Management», Journal of business logistics. Vol.29 n°1, pp. 31-46.

MESNARD. X & DUPONT.A, (1999), « Votre logistique est-elle à la pointe ? », L'Expansion Management review, No.94, pp.52-58.

MINTZBERG. H, (1994), «the fall and rise of strategic planning», Harvard business Review», Vol. 72, No.01, pp. 107-114.

MITCHEL, (1995), “Organizational risk perception and reduction: A litterature review”, British Journal of Management, Vol 6, n°2 pp.115-133

MORANA. J. (2003), « De la logistique au SCM », Université de la méditerranée- Aix Marseille II E- thèque, 2003A 0124-1

OAKLAND. J. (1993), «Total quality management- the route to improving performance butterworth– Heinmann», Oxford, 2nded.

OHNO. T. (1989), «L'esprit Toyota», Masson, Paris.

PACHE. G & SAUVAGE. T. (1999), « La logistique : Enjeux stratégiques », Vuibert Entreprise, Paris, 2^{ème} éd.

PACHE & PARAPONARIS. C. (2006), « l'entreprise en réseau : approche inter et intra-organisationnelle », les éditions de l'ADREG.

PECK. H & JUTTNER.U. (2000), «Strategy and relationships : defining the interface in supply chain contexts», the international journal of logistic management», Vol.11, n°2, pp.33-44.

PON. J. & CHEVALIER. P. (1993), « La logistique intégrée », Edition Hermès, Paris.

PORTER. M. (1980), « Competitive advantage, the free press», New York.

PORTER.M. (1986), « l'avantage concurrentiel », Paris inter Edition.

SAHRAOUI. H. (2005), »Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique, cas de l'EPE BCR, Sétif 1985-2003 », revue des sciences économique et de gestion, n°5, pp. 72-87.

SAMII .A. (2001), « **La stratégie logistique** », Dunod. Ed.paris.

SAIAS. M. & METAIS. E. (2001), « la stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée », finance, contrôle, stratégie, Vol. 4, No. &, pp. 183-213.

SCHONBERGER. R & MOISY. C. (1983), «Comment appliquer les techniques de gestion japonaise dans notre entreprise», les éditions de l'entreprise, Paris.

SENGE. P. (1990), «the leader new work: Building Learning Organization», Sloan Management Review, Vol. 32, No.1, pp.7-33.

SHINGO. S. (1988), « L'art de la production », Dunod,

SITKIN & PABLO. (1992), « Reconceptualizing the determinants of risk behavior », academy of Management review, Vol.17, n°1, pp. 9-38.

SOMONETTA. (2003), « Comment appréhender le long des processus supply chain dans un marché en forte évolution ? », société des ingénieurs des arts et métiers.

TAICHI.O. (1988), « Toyota production system », original Japanese edition, english translation by productivity Inc, p.04.

TAMPOE. M. (1994), « Exploiting the core competencies of your organization, long range planning », Vol. 27, No.4, pp.66-77.

TARIDEU. H & GUTHMANN. B. (1991), « le triangle stratégique », les éditions d'organisation, Paris.

TARONDEAU. J-C & Wright. R. (1995), « La transversalité des organisations ou le contrôle par les processus », Revue française de gestion, No.104, pp.112-121.

TARONDEAU. J-C. (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : la gestion par les processus », les cahiers français, No.287, pp.39-46.

TARONDEAU. J-C. (1999), « La flexibilité dans les entreprises », Presse universitaire de France, Paris.

THORELLI. H. B. (1986), « Networks: Between markets and hierarchies », strategic Management Journal, Vol.7, n°1, pp.37-51.

TIXIER. D. (1979), « les perspectives de la logistique d'entreprise, Revue Française de gestion », No.19, pp.85-89.

TIXIER. D & MATHE. H. (1981), « logistique et management : voie de la compétitivité », Harvard l'expansion, No. 22.

TIXIER.D, MATHE. H & COLIN. J. (1983), « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », paris, Dunod Entreprise.

VALLIN. P. (1999), La logistique : « Modèles et méthodes du pilotage des flux », Economica, Paris.

YATES & STONE. (1992), « The risk construct, in Yates (ED), Risk taking behavior, John Wiley & Sons, New York, PP. 1-25

ZSIDSIN & al. (1999), « purchasing organization involvement in risk assessment, contingency plans and risk management : an exploratory study, supply chain management : an international journal, Vol. 5, n°4, pp; 187-

Documents, Rapports et études spécialisées

Trésor direction générale. (2012), « Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », Ambassade de France en Algérie, service économique régionale, p.04.
Rapport de la Banque mondiale : « *connecting to Complete 2014 :Trade logistics in the global economy*»

JOURNAL OFFICIEL de la république algérienne, n°57 du 18 aout 1999.
JOURNAL OFFICIEL de la république algérienne, n°44 du 26 Juillet 2009.

Périodiques :

Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie, ED. LE PHARE, Janvier 2015, n° 188, p.54

Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52

Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie, ED. LE PHARE, Janvier 2015, n° 188, p.54

Collection statistique (2011), Ed. Office National des Statistiques, Alger, n°172.
Bulletin statistique d'information de la PME, Mars 2012, Données 2011, pp. 28-46.

Thèses :

BENKAHLA.I. (2012), « *gestion des risques et aide à la décision dans la chaine logistique hospitalière* », cas des blocs opératoires du CHU SAHLOUL”, thèse de doctorat, pp.82-83.

CAMMAN & LEDI, C. (2000), « *le pilotage de démarches collectives en milieu complexe : une approche par les « processus stratégiques* ». Le cas des stratégies collectives de différenciation dans la distribution des produits agricoles», thèse de doctorat en science de gestion, université de la méditerranée – (Aix-Marseille II)

NEUBERT G. (1997), « *Contribution à la spécification d'un pilotage proactif et réactif pour la gestion des aléas* », Thèse de doctorat présentée à l'INSA de Lyon.

PICHOT. L. (2006), « *stratégie de déploiement d'outil de pilotage, apport de la classification* », Thèse de doctorat, p.56

Questionnaire

Le plan du questionnaire

1. L'identification de l'entreprise et niveau d'activité.
2. Analyse de la logistique d'approvisionnement
3. Gestion de l'information
4. Gestion de la logistique de production
5. Les stimuli et entraves à la compétitivité et à la pénétration des marchés

1^{ère} partie : L'identification de l'entreprise et niveau d'activité.

1. Identité de l'entreprise :

-Forme juridique de l'entreprise :

- 1) Société par action (SPA) ☐
- 2) (SARL) ☐
- 3) (SNC) ☐
- 4) Entreprise individuelle (EURL) ☐
- 5) Autre précisez ☐

.....

Adresse :....

.....

Téléphone :.....
.....

2. Dans quel domaine d'activité votre entreprise se situe t-elle ?

- 1) Services ☐
- 2) Commerce ☐
- 3) Industriel ☐
- 4) Agriculture ☐

3. Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle été créée ?

- 1) Moins de 05 ans ☐
- 2) De 05 ans à 10 ans ☐
- 3) De 10 ans à 15 ans ☐
- 4) Plus de 15 ans ☐

4. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

- 1) 1 à 9 salariés ☐
- 2) 10 à 49 salariés ☐
- 3) 50 à 250 salariés ☐
- 4) > 250 salariés ☐

5. Quelle est la fonction que vous occuper dans l'entreprise ?

- 1) Dirigeant, Directeur Général ☐
- 2) Responsable administratif ☐
- 3) Financier ☐
- 4) Commercial ☐

6. Quel est votre niveau d'instruction ?

- 1) Primaire ☐
- 2) Secondaire ☐
- 3) Universitaire ☐

7. Avez –vous une expérience professionnelle dans ce secteur d'activité ?

- 1) Oui ☐
- 2) Non ☐

2^{ème} partie :

1. Approximativement, combien avez – vous de concurrents dans l'exercice de votre principal produit ou service ?

- 1) Aucun ☐
- 2) Un (01) concurrent ☐
- 3) Deux (02) concurrents ☐
- 4) Plusieurs concurrents ☐
- 5) Je ne sais pas ☐

2. Les importants concurrents sont :

- 1) Des PME locales ☐
- 2) Grandes entreprises publiques ☐
- 3) Firmes multinationales ☐
- 4) Entreprises dans le secteur ☐
- 5) Autre, précisez ☐

.....
❖ ANALYSE DE LA LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT

1) Quelle méthode de gestion de stocks utilisez-vous (mode de fonctionnement) ?

- Juste à Temps (stocks zéro, ...) ☐
- La méthode Kanban (étiquetage de la matière première) ☐
- Prévision ☐
- Stockage chez le fournisseur ☐
- Stockage sur plate-forme externe ☐
- Autres, précisez ☐

.....
.....

2) Rencontrez vous des anomalies dans vos approvisionnement ?

- Souvent ☐
- Rarement ☐
- Jamais ☐

3) Existe-t-il des exigences de conformité et de certification qualité (ISO) quant à vos produits approvisionnés ?

- Oui ☐
- Non ☐
- Pas important ☐
- Autres, précisez ☐

4) Comment sont vos relations avec vos fournisseurs ?

Court terme ☐

Moyen terme ☐

Long terme ☐

5) Est ce que vous subissez un manque d'engagement de la part des fournisseurs dans les délais de livraison de votre fourniture ?

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

6) Avez vous des rapports de partenariat avec vos fournisseurs ?

Oui ☐

Non ☐

7) Votre choix des fournisseurs est-il en fonction du :

Prix d'achat ☐

Qualité ☐

Disponibilité du produit ☐

Garantie ☐

Compétences techniques ☐

Position financière ☐

Service après vente ☐

Localisation géographique ☐

Autres, précisez ☐

.....
.....

8) Quel type d'information vous est transmis par vos fournisseurs ?

Pourcentage de fabrication sous traitée ☐

Connaissance des coûts de production du fournisseur ☐

Information sur le fournisseur du fournisseur ☐

Pas d'informations ☐

Autre, Précisez ☐

.....
.....

9) Comment qualifieriez-vous vos rapports avec vos fournisseurs ?

Bons ☐

Mauvais ☐

Si mauvais, avez-vous mis en place des plans d'amélioration ?

Oui ☐

Non ☐

10) Existe-t-il un service logistique achat ?

Oui ☐

Non ☐

Quelle est sa position dans l'organigramme ?

.....
.....
.....

11) En fonction de quelles sources d'informations vous faites la sélection de vos fournisseurs :

Catalogues ☐

Publicité ☐

Presse ou annuaire professionnel ☐

Représentants ☐

Avis de confrères ☐

Fichier fournisseur ☐

Autres, précisez ☐

.....

12) Est ce que vos cahiers de charges sont conformes ?

Oui ☐

Non ☐

13) Sur une échelle de 1 à 5 a combien s'élève l'efficacité de votre politique de sélection de fournisseurs ?

1	2	3	4	5
Très mauvais	Mauvais	moyen	bon	Très bon

❖ GESTION DE L'INFORMATION

14) pour la circulation de vos flux informationnels vous optez pour :

EDI (internet-intranet) ☐

Mailing ☐

FAX ☐

Téléphone ☐

Autres, précisez ☐

15) Jugez vous que vos moyens pour le transfert d'information sont développés ?

Oui ☐

Non ☐

16) Votre outil de gestion d'information est-il intégré avec les systèmes informatiques de vos fournisseurs et de vos clients ?

Oui ☐

Non ☐

17) L'information vous parvient-elle à temps ?

Délai court (01 à 15 jours) ☐

Délai moyen (15 jours à 30) ☐

Délai long (plus de 30 jours) ☐

❖ GESTION DE LA LOGISTIQUE DE PRODUCTION

18) Quels sont les objectifs poursuivis ?

Baisse des coûts ☐

Accroissement de la productivité ☐

Accroissement de la satisfaction client ☐

Extension vers l'international ☐

Accroissement de la compétitivité au niveau international ☐

Pérennité ☐

Durabilité ☐

Croissance interne ☐

Croissance et apprentissage ☐

Autres, précisez ☐

.....

19) Quels sont les objectifs assignés par la direction générale de votre entreprise ?

Objectif quantitatif ☐

Extension ☐

Exportation ☐

Autres, précisez ☐

20) Quels sont les liens entre les acteurs de l'entreprise et comment communiquent-ils ?

.....

21) A-t-il déjà eu un problème de pénurie quant à l'alimentation de votre machine de production ?

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

22) Selon vous qu'est ce qui constitue un obstacle à la bonne gestion de votre processus logistique de production :

Des stocks trop volumineux entraînent une augmentation des dépenses de gestion ☐

Une conception déficiente, qui ne répond pas aux besoins du client ☐

Un équipement désuet, inadapté ou obsolète qui peut causer un retard dans les délais de production ☐

Une déficience des compétences ☐

Aucun obstacle ☐

Autres, précisez ☐

.....

❖ LE RISQUE ET LA GESTION DU RISQUE

23) Est ce que les dysfonctionnements rencontrés le long de votre logistique de production constituent des pertes considérables pour l'entreprise ?

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

24) Est ce que les dysfonctionnements sont détectés et neutralisés à temps ?

Oui ☐

Non ☐

Jamais ☐

25) Est ce que les surcoûts engendrés au niveau de votre logistique de production influencent les prix du produit final ?

Oui ☐

Non ☐

Autres, précisez ☐

.....

26) La prise en compte du risque est-elle ?

Individuelle ☐

Collective ☐

Autres, précisez ☐

.....

27) Quels types de risques sont assez répandus dans votre entreprise ?

Risques liés à :

Excès de stockage ☐

Renvoi mutuel de responsabilité ☐

Défaillance de livraison ☐

Dépendance à l'égard d'un fournisseur ☐

Défaillance du système informatique ☐

Panne fréquente de machine ☐

Manque d'ouvriers spécialisés ☐

Imprévisibilité des prix des matières premières et composants de production ☐

Incapacité de répondre aux variations quantitatives et qualitatives de la demande ☐

Accidents, vol incendie ☐

Evolution de taux de change ☐

Evolution de la réglementation ☐

Mauvaises gestion de la trésorerie ☐

Changement imprévisibles dans les termes du contrat ☐

Mauvaise appréciation du client ☐

Problèmes financiers ☐

Capacité de production limitée ☐

Grève d'ouvrier ☐

Catastrophes naturelles ☐

Pas de risques ☐

Autres, précisez ☐

.....

28) Votre entreprise est elle dotée d'un service de gestion des risques ?

Oui ☐

Non ☐

29) Est ce que la gestion du risque est : (Relatif à un groupe d'entreprise)

Centralisée ☐

Décentralisée ☐

Autres, précisez ☐

30) votre entreprise dispose t-elle d'un gestionnaire de risque ?

Oui ☐

Non ☐

Si non, faites-vous appel à des spécialistes ou experts externes ?

Oui ☐

Non ☐

31) Quels sont les outils que vous utilisez pour la gestion de vos risques ?32) optez vous pour une analyse préventive des risques dans votre plan de gestion ?

Oui ☐

Non ☐

Jamais ☐

33) Est ce que pour mesurer la performance de votre système de gestion vous utilisez un tableau de bord supply chain ?

Oui ☐

Non ☐

Autres, précisez ☐

.....
.....
.....

❖ LES STIMULI ET ENTRAVES A LA COMPETITIVITE ET A LA PENETRATION DES MARCHES

34) Est-ce que vos couts de production ne vous posent pas de problème quant à l'exportation ?

Oui ☐

Non ☐

35) Disposez-vous d'une capacité de production excédentaire pour répondre à une demande accrue pour vos produits ?

Oui ☐

Non ☐

36) Est que les dysfonctionnements que vous rencontrez dans votre chaine logistique vous empêchent d'exporter?

Oui ☐

Non ☐

37) Les surcouts enregistrés en matière de délai et qualité ont-t-ils une incidence directe sur le prix de vos produits exporté ?

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

38) Jugez vous que la qualité du produit est déterminante dans votre démarche d'internationalisation ?

Oui ☐

Non ☐

Pas de réponse ☐

39) Votre logistique d'approvisionnement est-elle suffisamment efficace pour vous permettre de mettre en place un produit compétitif à l'échelle internationale ?

Oui ☐

Non ☐

40) Rencontrez-vous des ruptures de stock quant à vos produits sur le marché ?

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

41) Disposez-vous des fonds nécessaires pour modifier votre produit ou service en fonction du marché cible et pour en faire la promotion?

Nous disposons du financement nécessaire ☐

Nous préparons le financement ☐

Nous n'avons pas de financement ☐

42) Quel sont les facteurs qui vous empêchent d'exporter ou bien de gagner plus de parts de marché ?

.....
.....

Merci de votre collaboration

LISTE DES FIGURES

Figure (1.1) : Les flux physiques, informationnels et financiers de la logistique.....	36
Figure (2.1) : Les principales conséquences des dysfonctionnements de la supply chain...	70
Figure (3.1) : Le domaine d'activité de l'entreprise.....	105
Figure (3.2) : L'âge de l'entreprise.....	106
Figure (3.3) : Le cadre juridique de l'entreprise.....	107
Figure (3.4) : Le niveau de concurrence de l'entreprise.....	107
Figure (3.5): Les importants concurrents de l'entreprise.....	108
Figure (3.6) : Le nombre d'employés de l'entreprise.....	109
Figure (3.7) : Le poste occupé du répondant.....	110
Figure (3.8) : Le niveau d'étude du répondeur.....	111
Figure (3.9) : La méthode de gestion des stocks utilisée.....	112
Figure (3.10) : Les anomalies rencontrées dans la chaine d'approvisionnement.....	113
Figure (3.11) : Les exigences de conformité et de certification ISO quant aux produits approvisionnés.....	114
Figure (3.12) : La durée des relations avec les fournisseurs.....	116
Figure (3.13) : Les retards dans les délais de la part des fournisseurs.....	118
Figure (3.14) : Rapport de partenariat avec le fournisseur.....	119
Figure (3.15) : Les critères de sélection des fournisseurs.....	120
Figure(3.16) : type d'information transmis par les fournisseurs.....	121
Figure (3.17) : La qualité des rapports avec les fournisseurs.....	123
Figure (3.18) : L'existence d'un service logistique d'achat.....	123
Figure (3.19) : Les types de sources d'information dans la sélection des fournisseurs.....	125
Figure (3.20) : Conformité et exhaustivité des cahiers de charges.....	126
Figure (3.21) : Appréciation de la politique de sélection des fournisseurs.....	127
Figure (3.22) : Les outils de transfert d'information.....	128
Figure (3.23) : Le degré de développement des moyens de transfert d'information.....	129
Figure (3.24) : Intégration des outils de gestion d'information avec les systèmes d'information	

des fournisseurs et clients.....	130
Figure (3.25) : Le délai de réception d'information.....	131
Figure (3.26) : Les objectifs poursuivis par l'entreprise.....	132
Figure (3.27) : Les objectifs assignés par la direction générale.....	133
Figure (3.28) : Pénurie relatif à la consommation intermédiaire.....	134
Figure (3.29) : Les obstacles à la bonne gestion du processus de production.....	135
Figure (3.30) : Les dysfonctionnements du processus de production comme facteur de pertes considérables pour l'entreprise.....	137
Figure (3.31) : La neutralisation des risques à temps.....	139
Figure (3.32) : L'influence des surcoûts engendrés par les dysfonctionnements du processus de production et leur influence sur le prix du produit final.....	139
Figure (3.33) : La dimension de la prise en compte du risque.....	141
Figure (3.34) : La typologie de risque assez répandus dans la chaîne logistique.....	142
Figure (3.35) : L'existence d'un service GR du risque dans l'entreprise.....	145
Figure (3.36) : La répartition de la gestion des risques.....	146
Figure (3.37) : L'existence d'un gestionnaire de risques.....	146
Figure (3.38) : Intervention des experts et spécialistes externes dans l'analyse du risque...	147
Figure (3.39) : Usage de l'analyse préventive des risques.....	148
Figure (3.40) : Mesure de la performance du supply chain management par le biais du tableau de bord supply chain.....	149
Figure (3.41) : Les coûts de production comme contrainte pour la démarche d'exportation.	150
Figure(3.42) : Excédent de production et capacité de réponse aux variations de la demande.....	151
Figure (3.43) : L'impact des dysfonctionnements liés à la chaîne logistique sur la démarche d'exportation des entreprises.....	152
Figure (3.44) : Les surcoûts enregistrés en matière de délai et de qualité et leur incidence directe sur les prix des produits.....	153
Figure (3.45) : La qualité du produit comme élément déterminant dans une démarche d'internationalisation.....	154
Figure (3.46) : L'efficacité de la logistique d'approvisionnement et son impact sur la mise en place d'un produit compétitif à l'échelle internationale.....	155

Figure (3.47) : Fréquence de rupture de stock des produits sur les marchés.....	156
Figure (3.48) : Disponibilité de ressources financières dans l'objectif de modifier le produit et en faire la promotion.....	157

LISTE DES TABLEAUX

Tableau (1.1) : Les trois principales caractéristiques des trois périodes d'évolution des marchés.....	19
Tableau (1.2): Grille opératoire pour l'élaboration d'un management de la logistique.....	29
Tableau (1.3) : La logistique coordonnée en trois dimensions.....	38
Tableau (1.4) : les fondements du SCM : une démarche et des technologies informatiques (selon Fabbes-costes, 2000).....	45
Tableau (2.1) : Risques liés à la planification (A).....	71
Tableau (2.2) : Risques liés aux approvisionnements (A, B et C).....	71
Tableau (2.2) : Risques liés au système d'information (B).....	72
Tableau (2.3) : Risques liés aux nomenclatures (C).....	72
Tableau (2.4) : Risques liés à la production (A et B).....	72
Tableau (2.5) : Risques liés aux ressources humaines.....	73
Tableau (2.7) : Risques liés à la logistique (A et B).....	73
Tableau (2.6) : Risques liés à la distribution (B).....	74
Tableau (3.1) Classement des typologies des risques.....	144

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	07
Chapitre I. Fondement et mécanismes de la gestion de la chaine logistique	17
Introduction.....	18
Section 1 : La logistique... cadre conceptuel	19
1.1. Historique et évolution des marchés.....	19
1.2. La logistique une lente maturation d'une définition.....	21
1.3. Les frontières actuelles de la logistique	24
1.4. La typologie logistique	26
Section 2 : Gestion de la chaine logistique.....	27
2.1. Le contexte opérationnel et le contexte stratégique de la logistique d'entreprise.....	27
2.1.1. La gestion de la logistique.....	28
2.1.2. La stratégie logistique et la logistique stratégique.....	31
2.2. L'apport des processus à l'approche chaine logistique	31
2.3. L'intégration des flux financiers, informationnels et matériels	35
2.4. L'aspect tridimensionnel de la notion logistique	37
2.5. Le passage à une évaluation « dynamique »	38
Section 3 : De la logistique au supplychain management.....	40
Introduction.....	40
3.1. L'essence du paradigme SCM	40
3.2. Définition du concept SCM	42
3.3. Vers une optimisation des pratiques de la SCM, quel rôle pour les systèmes d'information	44
Section 4 : Le SCM nouvelle vision théorique, nouvelle approche managériale.....	46
4.1. Le supply chain management comme nouveau paradigme des sciences de gestion...	46
4.2. Le SCM et la théorie des organisations	50
4.2.1. Le supply chain management et les modalités de création de valeurs	52

4.3. Les approches supplychain management et l'apport des théories des réseaux.....	53
4.4. Les systèmes d'information au cœur de l'efficacité d'une structure supplychain	55
4.4.1 .Optimisation de la chaine logistique et système d'information de l'entreprise	56
4.4.2. Nécessité d'intégration des partenaires commerciaux dans la gestion de la chaine logistique à travers l'intégration des systèmes d'informations.....	57
Conclusion	58
Chapitre II. La gestion du risque au cœur de la problématique d'efficacité de gestion de la chaine logistique.....	59
Introduction.....	60
Section 1 : Le risque, et la gestion du risque dans la chaine logistique.....	61
1.1. Les évolutions récentes du risque.....	63
1.2. Pour une démarche globale de gestion des risques	64
1.3. Vers une perspective d'application d'une démarche globale de gestion des risques dans la chaine logistique	65
1.3.1. La chaine logistique comme champ d'analyse.....	65
1.3.2. Les risques liés à la logistique intégrée	65
1.4. Le supplychain management nouveau levier managérial, nouvelles contraintes.....	66
1.4.1. La problématique risque/supply chain : une démarche complexe.....	66
1.4.2. La gestion des risques au cas d'un processus supply chain	68
1.4.3. Analyse d'une variété de risques et de leurs conséquences	69
1.4.4. Typologie des risques.....	71
1.4.5. Une approche de risque dans un contexte de supply chain management.....	74
1.5. La gestion du risque achat.....	75
1.5.1. Approche théorique du risque achat	75
1.5.2. Le risque achat, vers une démarche préventive.....	77
1.5.2.1. Les systèmes d'informations sur les achats	77
1.5.2.2. Le dispositif contractuel	78
1.5.2.3. L'intégration interne des achats.....	78
1.5.2.4. La gestion de risques fournisseur.....	78
1.5.2.5. Le pilotage du risque de la volatilité des prix de matières premières...	79

Section 2 : L'impact des technologies d'information et de communication sur une démarche préventive du SCM	79
2.1. TIC et SCM : quels types d'application ?.....	79
2.1.1. L'impact des TIC en termes d'interactivité et d'interopérabilité.....	80
Section3 : Efficacité du supply chain management, quels éléments déterminants ?.....	81
3.1. La performance du supply chain et la gestion de la qualité.....	81
3.2. L'optimisation de la démarche qualité, un enjeu majeur pour la performance supply chain management.....	81
3.3. Le supply chain management et la notion de JAT.....	82
3.3.1. Le supply chain management : une approche JAT	82
3.4. Le coût logistique comme déterminant de la performance logistique	84
3.4.1. La structure du coût logistique.....	84
Section 4 : Les outils d'optimisation de la supplychain : nécessité de réflexion chez le supply chain manager	85
4.1. La méthode AMDEC : outil d'optimisation de la performance du SCM.....	87
4.1.1. Définition de la méthode AMDEC	87
4.1.2. Typologie AMDEC.....	88
4.2. Le pilotage de la supply chain : indicateur de la performance	89
4.2.1 Définition de l'indicateur de performance	89
4.2.2 Les standards de mesure de performance.....	90
4.3 Le tableau de bord supply chain	90
Conclusion	92
CHAPITRE III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur la internationale des entreprises algériennes.....	93
Section 1 : La maîtrise de la chaîne dans les entreprises algériennes.....	94
1.1 Evolution de l'entreprise algérienne.....	94
1.1.1. Etat des lieux du secteur privé en Algérie	96
1.2 . La gestion de la chaîne logistique au centre de la problématique de facilitation des échanges extérieurs de l'Algérie.....	97
1.2.1 Le CREDOC comme seul mode de paiement	100

1.3 L'Algérie devancé en matière d'efficacité de la supply chain	100
Section 2 : Description de l'échantillon.....	102
2.1. La structure du questionnaire « Conception et construction ».....	103
2.1.1. L'interview.....	104
2.2. Les caractéristiques de l'échantillon.....	104
2.2.1. Le descriptif des caractéristiques des répondants.....	110
2.2.2. Analyse de la logistique d'approvisionnement.....	111
2.2.3. Gestion de l'information.....	127
2.2.4. Gestion de la logistique de production.....	131
2.2.5 Le risque et la gestion du risque.....	137
2.2.6. Les stimuli et entraves à la compétitivité et à la pénétration des marchés.....	149
Section 3 : Discussion des résultats / validation des hypothèses.....	158
3.1 Interprétation des données et validation de la première hypothèse	158
3.1.1 Les entraves à la bonne gestion de la logistique de production.....	158
3.1.2 Les dysfonctionnements courants dans la chaîne logistique.....	159
3.1.3. Les entraves d'exportation et de développement dans les marchés	160
3.2 Interprétation des données et validation de la deuxième hypothèse	162
3.2.1 Le positionnement du service de gestion des risques dans la structure organisationnelle de l'entreprise.....	162
3.2.2 La mesure du niveau de collaboration dans le pilotage des risques supply chain.....	162
3.2.3 L'existence du profil du gestionnaire du risque dans l'entreprise.....	163
3.2.4 Le niveau de sollicitation de l'expertise externe quant à l'analyse du risque	163
3.2.5 L'analyse préventive des risques, comme démarche d'optimisation de la gestion de la chaîne logistique.....	164
3.2.6 Les instruments utilisés par l'entreprise dans la gestion des risques.....	164
3.3 L'entreprise algérienne peu encline au concept du supply chain management.....	166
Conclusion.....	166
CONCLUSION GENERALE.....	168
BIBLIOGRAPHIE.....	173

Annexes.....	180
Liste des figures.....	190
Liste des tableaux.....	193
Table des matières.....	194

Résumé :

La hausse du niveau de compétitivité internationale, auquel fait face l'entreprise algérienne, impose une remise en question de sa stratégie managériale, et plus particulièrement son processus de pilotage des flux. A l'heure actuelle, l'efficacité de la gestion de la chaîne logistique représente un levier concurrentiel imminent. Afin que ce processus parvienne à être efficace, il doit impérativement être consolidé par une bonne stratégie de gestion des risques supply chain (SCRM). Ainsi, l'objectif de cette thèse est de mettre en relief les facteurs de vulnérabilité relatifs au supply chain management, et de savoir à quel degré en est l'adoption d'une culture de gestion des risques supply chain dans les entreprises algériennes. Et ce en utilisant notre analyse descriptive émanant d'une enquête de terrain faite auprès de (30) entreprises activant dans le secteur manufacturier. Les résultats auxquels notre étude a abouti, montrent que le processus de gestion de la chaîne logistique est gangrené par diverses catégories de contraintes, qui freinent les entreprises algériennes dans leur ambition de vouloir pénétrer voir étendre leurs parts au sein des marchés internationaux. Par ailleurs, notre étude a démontré que ceci est étroitement lié au manque de culture et de stratégie de gestion des risques au sein des entreprises algériennes.

Mots clés : Efficacités, gestion de la chaîne logistique, gestion des risques de la chaîne logistique, compétitivité internationale, entreprises algériennes, risques de la chaîne logistique.

Abstract:

The increase of international competitiveness, that Algerian companies have to face, imposes them to revise their managerial strategy, specially the piloting flux process. Now, the management efficiency of the supply chain becomes an imminent competitive stick.

The process will become efficient only if it is consolidated by a good strategy of supply chain risk management (SCRM). The objective of this thesis, is to bring out the vulnerability factors relative to the supply chain management, and to know the adoption level of the culture of the supply chain risks management in the Algerian firms. This by using our descriptive analysis emanating from investigation made within (30) firms, acting in the manufacturing sector. The results obtained by our research show that the supply chain management process is altered by various type of constraints which brake the Algerian firms in their ambition to penetrate or to extend their part of international market.

Moreover, our research proves that this is tightly tied to the lack of culture and the strategy of risks management in Algerian firms.

Key words: Efficiency, supply chain management, supply chain risk management, international competitiveness, Algerians firms, supply chain risks

المخلص :

إن ارتفاع مستوى التنافسية الدولية، التي تواجهها أغلب الشركات الجزائرية، تفرض إعادة النظر في إستراتيجية التسيير ولا سيما عملية إدارة التدفقات. تشكل فعالية تسيير سلسلة الإمداد في الوقت الراهن ميزة تنافسية وشيكة. لتحقيق فعالية سلسلة الإمداد، يجب تعزيزها من خلال الإعتماد على إستراتيجية جيدة لإدارة المخاطر المتعلقة لسلسلة الإمداد ومنه، فإن الهدف من خلال هذه الأطروحة هو تسليط الضوء على عوامل الضعف المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد و معرفة مدى تبني الشركات الجزائرية لثقافة إدارة مخاطر سلسلة الإمداد وذلك من خلال استخدام تحليلنا الوصفي الناجم عن التحقيق الميداني لـ 30 شركة متخصصة في الصناعات التحويلية. و أظهرت نتائج دراستنا أن إدارة سلسلة الإمداد تعاني من فئات مختلفة من القيود التي تكبح طموح الشركات الجزائرية إما في دخول أو توسيع مكانتهم السوقية في الاسواق العالمية. وعلاوة على ذلك، أظهرت دراستنا أن هذا يرتبط ارتباطا وثيقا بنقص في ثقافة وإستراتيجية إدارة المخاطر في الشركات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : فعالية، تسيير سلسلة الإمداد، إدارة مخاطر سلسلة الإمداد، التنافسية الدولية، الشركات الجزائرية، قيود إدارة سلسلة الإمداد.