

La gestion des risques de la chaîne logistique au cœur de la problématique d'efficacité du processus logistique : Etude exploratoire des entreprises en Algérie

Mr : FERRAHI Abdelhakim

Université Abdelhamid IBN BADIS – Mostaganem – Algérie

Email : fh_hakime_15@hotmail.com

Pr. BOUZADI Sultana

Université USTO – Oran – Algérie

Email : s_daoud_s@yahoo.fr

Résumé :

Dans une démarche qui aspire vers la réalisation de la performance dans tous ses aspects, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques 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. Cet article porte sur la manière avec laquelle l'entreprise, dresse ses mesures de prévention et de réaction face aux risques qui menacent sa chaîne logistique. Par-ailleurs, ce papier dresse un état des lieux du degré d'adoption de l'entreprise algérienne de la notion du Supply chain risk management (SCRM), et mets en lumière, les différents types de contraintes relative à sa chaîne logistique et les différentes mesure dédié afin de les contrecarrer.

Mots clés : Supply Chain Risk Management, La chaîne logistique, le risque logistique, Processus supply chain, entreprise algérienne.

Introduction :

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 ».

L'objectif de cet article est à la fois de déterminer 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 et tente de faire la jonction entre la gestion des risques et le processus supply chain. Par-ailleurs tente aussi de constater, à quel degré d'adoption en est le supply chain risk management, chez les firmes algériennes.

1. Le risque, analyse théorique :

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.

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 conqtruct, in Yates (ED), Risk taking behavior, John Wiley & Sons, New York, PP. 1-25

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

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 tard⁵ 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 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)⁶, 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 SCRM⁷, nous retiendrons la définition donnée par Juttner (2005)⁸ 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*⁹ ». 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 inclure 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 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.

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.

⁵ Zsidisin G. (2003), A grounded definition of supply risk, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 9, n° 5-6, pp. 217-224.

⁶ Mason Jones & Towill (1998), « Shrinking the supply chain uncertainly cycle, control : the institute of operation management, Vol 24, n° 07, pp. 17-22

⁷ SCRM: Supply Chain Risk Management

⁸ Juttner (2005), « Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141

⁹ Lavastre.O, Spalanzi. A. (2008), « *Le supply chain risk management, état des lieux et compréhension des pratique* », p.4.

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'entreprise¹⁰. 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 réseaux¹¹.

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 à 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.

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

2.1. La chaîne logistique comme champ d'analyse

La gestion de la chaîne logistique est définie comme un outil stratégique au service de l'entreprise, dans la mesure où elle contribue considérablement 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 complexe¹².

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.

¹⁰ Nom du secteur d'activité ou nom d'entreprise déjà utilisé, pouvant porter atteinte à son image suivant les informations existantes sur le site.

¹¹ Gratacap.A, Gaultier.S, (2006), « *vers une identification des risques intégrés au management- le cas de la supply chain* », XV^e conférence internationale de management stratégique, Annecy, p.08.

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

2.2. 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 pour 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).

Ces fonctions sont la résultante d'une découpe de l'entreprise en sous-systèmes¹³ :

- 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.

2.3. 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.

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 floue¹⁴. Cette imbrication économico-technologique entre les acteurs de la chaîne logistique, procure au client une position centrale dans le processus de création de valeur¹⁵. 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

¹³ Gratacap.A, Guaultier.S. (2006), op.cit, P.14.

¹⁴ . Médan. P, Gratacap. A, (2010), « Logistique et supply chain management », Paris Dunod. P.230.

¹⁵ Porter. M (1986), « l'avantage concurrentiel », Paris inter Edition.

maillons de la chaîne logistique, et afin de démontrer que les répercussions du niveau de complexité des flux, agissent avec une logique d'amplification progressive¹⁶.

Christopher et Lee (2004)¹⁷, 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 (Juste à Temps), la gestion des données en temps réel, les approvisionnements en continu, etc., contribuent à exacerber la tension qui s'exerce sur la chaîne¹⁸.

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

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

Le degré d'efficacité 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)¹⁹ d'identifier les risques relatifs aussi bien à un niveau intra-entreprise qu'interentreprises .

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.)²⁰.

Certains chercheurs,²¹ 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.

Les sources de risques liés à l'environnement externe de l'entreprise sont caractérisées 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.

¹⁶ Se référer à la théorie du chaos ou l'effet domino.

¹⁷ Christopher & Lee (2001), « supply chain confidence, the key to effective supply chain through improved visibility and reliability », *global trade management*, Vastera Inc.

¹⁸ Médan. P, Gratacap. A, op.cit, p.231.

¹⁹ Juttner, (2005), op.cit, pp.120-141.

²⁰ Médan.P, Gratacap.A. (2010) op.cit, P.233.

²¹ Nous citons à titre d'exemple : U. Juttner, H.Peck.

²² Christopher & Lee (2001), op.cit.

- 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.

3. Etat des lieux de la gestion du risque dans la chaîne logistique dans les entreprises algériennes :

3.1. 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 pays²⁴. 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 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 DA²⁵, 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.

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

²⁴ Rapport de la Banque mondiale : « connecting to Complete 2014 :Trade logistics in the global economy»

²⁵ Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52

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 moyenne de la zone du MENA²⁶. 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'acquiescer davantage de rentabilité et de compétitivité.

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

D'après un rapport effectué par l'ONS²⁷, 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 logistiques.

3.2. Analyse descriptive de l'échantillon étudié :

Dans l'objectif de d'apporter des éléments de réponse lié au sujet en question et d'identifier les contraintes et les aléas rencontrés par ces entreprises à caractère productif le long du processus de gestion de la chaîne logistique. Nous avons opté pour une enquête de terrain touchant à un échantillon de 30 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.).

Notre enquête relative au concept de gestion du risque supply chain à englobé une série de questionnements relative à la dimension aussi bien stratégique qu'opérationnelle de celle-ci, à travers cette analyse descriptive, nous avons tenté de mettre en exergue le degré d'existence des risque au sein de la chaîne logistique des entreprise algérienne. Par-ailleurs, nous avons également mis en avant des items touchant à l'aspect managérial du risque.

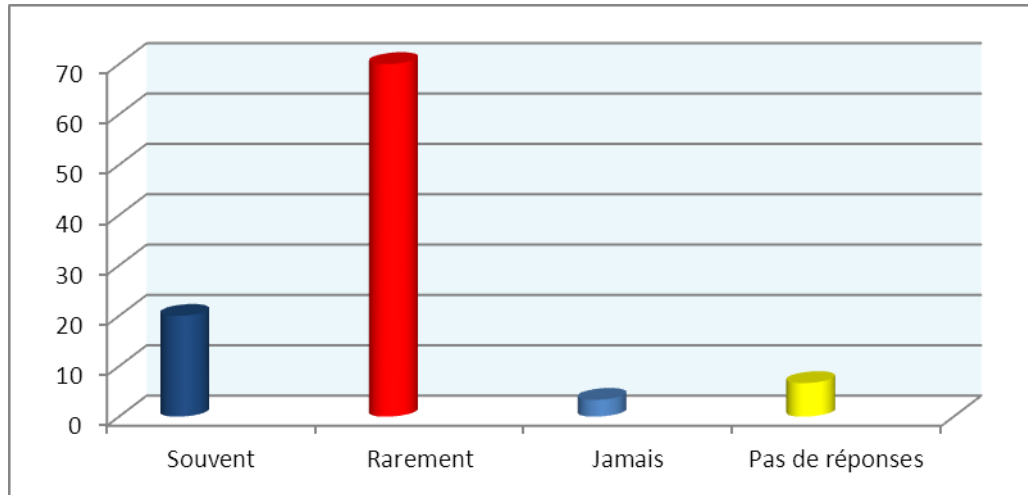
Nous avons opté pour notre analyse descriptive sur une série de diagramme et d'histogramme représenté comme suit :

²⁶ Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52

²⁷ Collection statistique (2011), Ed. Office National des Statistiques, Alger, n°172.

■ **Les défaillances de la logistique de production comme cause majeure des pertes de l'entreprise.**

Figure 1- 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.

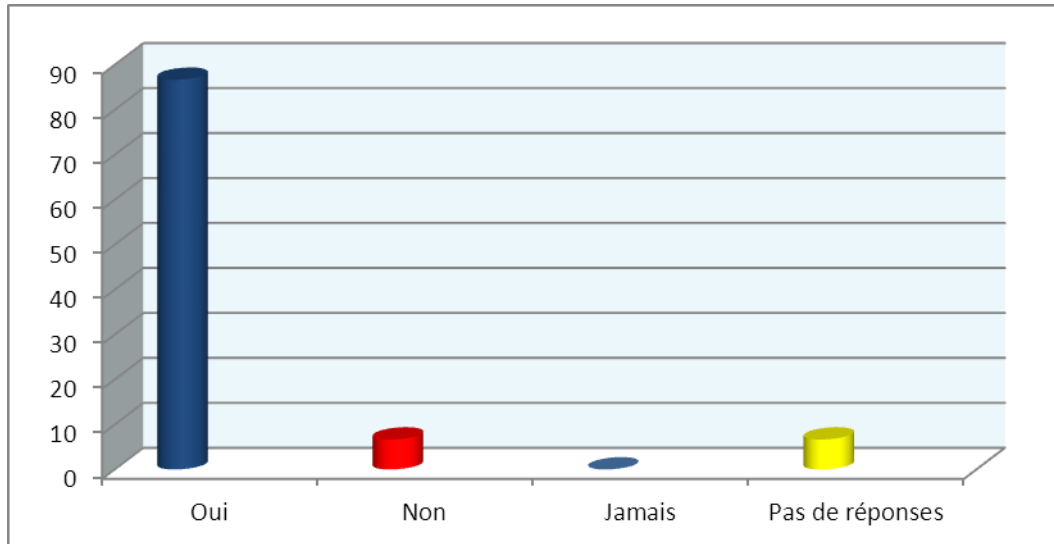
Ainsi, c'est dans cette logique que s'inscrit notre logique de questionnement. De ce fait, nous avons interrogé les entreprises, si ces dysfonctionnements constituaient en effet des pertes considérables aussi bien pour le processus de production, que pour la performance financière de l'entreprise.

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.

■
des risques

Le potentiel de l'entreprise dans la détection et la neutralisation

Figure 2 - La neutralisation des risques à temps

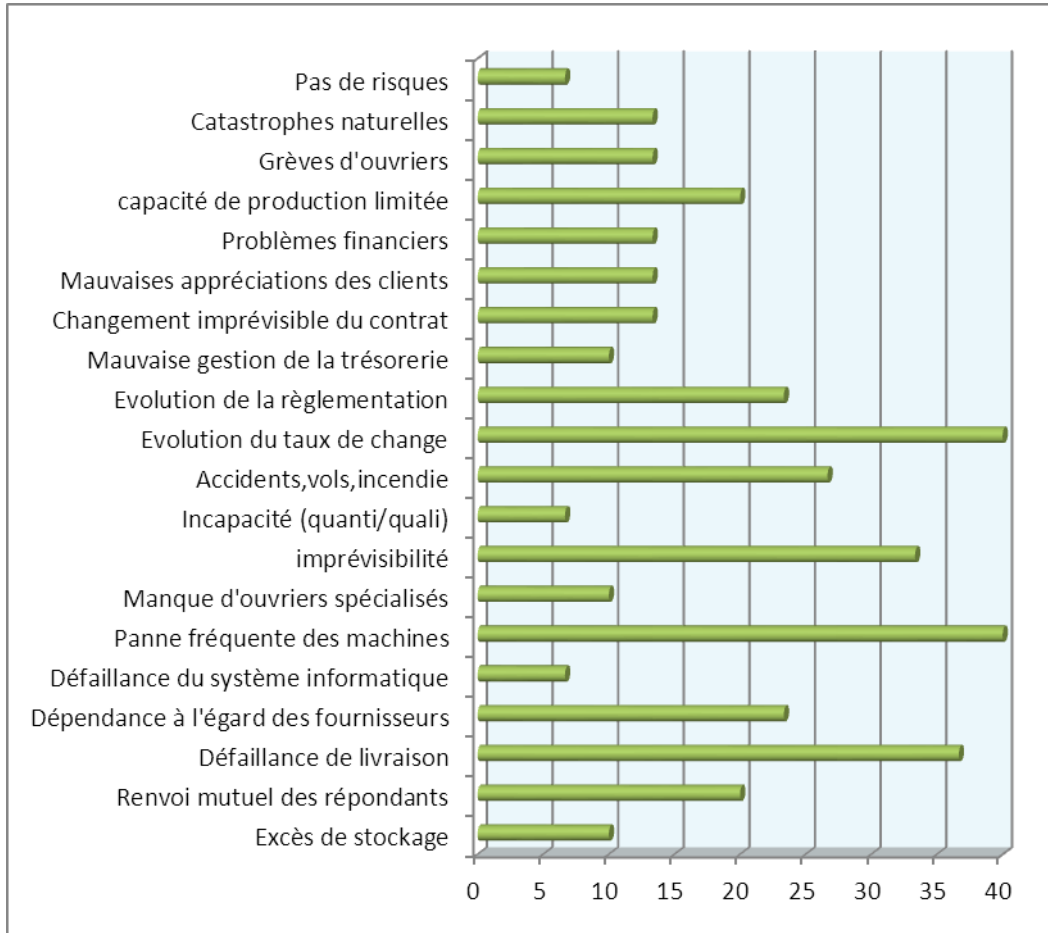


Source : établie par nos soins

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.

Les dysfonctionnements courants dans la chaîne logistique

Figure -3 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 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, ou 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 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.

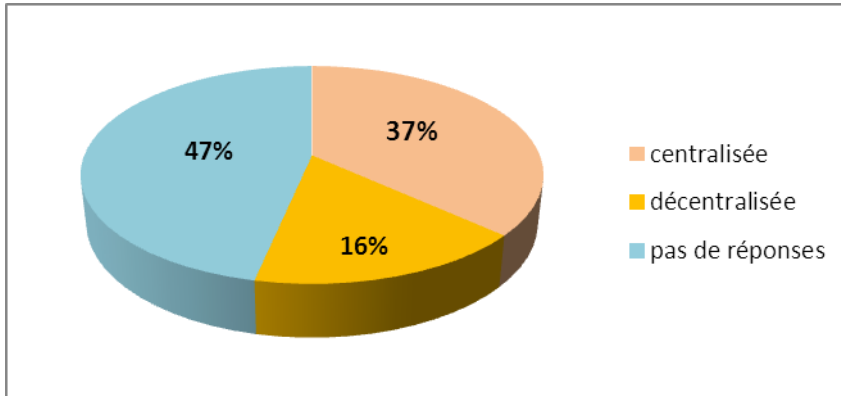
Tableau 1- Classement des typologies des risques

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

Le degré de collaboration dans le pilotage des risques

Figure 4- : 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 graphique 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.

4. Conclusion :

L'entreprise algérienne peu encline au concept du supply chain risk management :

L'intégration, voire l'adoption même du concept supply chain risk management en tant que nouveau mode de gestion des risques 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 coût 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 des risques 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 SCRMM chez les dirigeants algériens.

5. Bibliographie :

- Christopher & Lee (2001), « supply chain confidence, the key to effective supply chain through improved visibility and reliability », global trade management, Vastera Inc.
- 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.
- Juttner. et 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
- Lavastre.O, Spalanzi. A. (2008), « *Le supply chain risk management, état des lieux et compréhension des pratique* », p.4.
- Mason Jones & Towill (1998), «Shrinking the supply chain uncertainly cycle, control : the institute of operation management, Vol 24, n° 07, pp. 17-22
- Médan. P, Gratacap. A, (2010), « Logistique et supply chain management », Paris Dunod, p.12.
- Mitchel (1995), “Organizational risk perception and reduction: A literature review”, British Journal of Management, Vol 6, n°2 pp.115-133
- Porter.M (1986), « l’avantage concurrentiel », Paris inter Edition.
- Sitkin & Pablo,(1992), « Reconceptualizing the determinants of risk behavior », academy of Management review, Vol.17, n°1, pp. 9-38.
- Yates et Stone ,(1992), « The risk construct, in Yates (ED), Risk taking behavior, John Wiley & Sons, New York, PP. 1-25
- 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.
- Zsidisin G. (2003), A grounded definition of supply risk, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 9, n° 5-6, pp. 217-224.

Journaux et périodiques:

- Rapport de la Banque mondiale : « *connecting to Complete 2014 :Trade logistics in the global economy*»
- *Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?*, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52
- *Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ?*, ED. LE PHARE, Aout 2014, n°183, p.52
- Collection statistique (2011), Ed. Office National des Statistiques, Alger, n°172.