

**LA GESTION DES RISQUES DE LA CHAINE LOGISTIQUE A
L'INTERNATIONAL : CAS D'UNE ENTREPRISE : SARL SERINA HCAN
BEN ALI**

**INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT: THE CASE OF
A COMPANY: SARL SERINA HCAN BEN ALI**

Nour El Houda TAKDJERAD ^{1,*}

¹Doctorante, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi Ouzou, Laboratoire LAREMO(Algérie),
E-mail : hnour2110@gmail.com

GHEDDACHE Lyes

²Université Mouloud MAMMERRI de Tizi Ouzou, Laboratoire LAREMO (Algérie),E-mail :
lyes.gheddache@ummt.com

<i>Reçu 25/05/2022</i>	<i>Accepté 28/06/2022</i>	<i>Publié en ligne :30/06/2022</i>
------------------------	---------------------------	------------------------------------

Résumé :Après la cumulation d'expériences dans le commerce local et avec l'ouverture du commerce international, les entreprises algériennes ont commencé à s'internationaliser pour gagner plus de parts de marché. Pour pénétrer les marchés étrangers et augmenter leur niveau de compétitivité à l'échelle internationale, les entreprises algériennes doivent gérer tous les risques qu'elles peuvent rencontrer et maîtriser la gestion des risques de la chaîne logistique afin de faire face aux risques qui menacent leurs chaînes logistiques. Cet article porte sur la manière avec laquelle les entreprises réagissent face aux risques qui menacent leur chaîne logistique et présente les différents types de contraintes relatives à leur chaîne logistique et les différentes solutions afin de les éviter.

Mots clés : le risque, le risque logistique, la gestion de la chaîne logistique.

Summary:After the accumulation of experience in local trade and with the opening up of international trade, Algerian companies have thought about going international and gaining more market share. In order to penetrate foreign markets and increase their level of competitiveness on an international scale, Algerian companies must manage all the risks they may encounter and master supply chain risk management in order to face the risks that threaten their supply chain. This article focuses on the way in which companies react to the risks that threaten their supply chain and presents the different types of constraints related to their supply chain and the different solutions to avoid them.

Key words: risk, logistics risk, supply chain management.

*Auteur correspondant : E-mail : auteur.....

I-Introduction:

La thématique du risque n'est pas nouvelle en gestion comme elle est présente et relative aux activités de l'entreprise. C'est la raison principale qui a poussé les chercheurs et spécialistes à l'analyser dans les différentes activités telle que : la finance, production, comptabilité, marketing, logistique, etc...

La chaîne logistique est : « *un réseau d'organisations connectées et interdépendantes qui coopèrent et travaillent ensemble pour contrôler, gérer et améliorer les flux physiques et d'information depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux* ». (Christopher, 1998). La complexité de la thématique provient du fait que la logistique intégrée regroupe deux niveaux : un premier est lié à l'environnement interne de l'entreprise, et un second qui est externe, et qui concerne différents partenaires de l'entreprise.

En effet, depuis une quinzaine d'années, le contexte des relations industrielles entre entreprises est devenu plus complexe et plus turbulent (Harland et al. 2003 ; Hillman, 2006). Cette complexité concerne le Supply Chain Management ; autrement dit la gestion et le management des flux de marchandises et d'information entre les membres d'une chaîne logistique.

Les entreprises algériennes, confrontées à un environnement de plus en plus concurrentiel, doivent puiser des sources de performance et surpasser les risques à travers une gestion moderne de leurs différentes fonctions constituant leurs chaînes de valeur, et notamment leurs chaînes logistiques. En particulier, les entreprises qui ont des opportunités de développement à l'international, la question de la gestion des risques liés à la chaîne logistique est devenue assez complexe et cruciale. Pourtant, c'est une fonction qui n'est pas encore très développée dans le contexte national, malgré son importance. A ce titre, (FERRAHI & BOUZADI, 2016, p. 314) remarquent que « *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* ».

Par ailleurs, la complexité de la thématique provient du fait que la logistique intégrée regroupe deux niveaux : un premier est lié à l'environnement interne de l'entreprise, et un second qui est externe, et qui concerne différents partenaires de l'entreprise, et notamment des partenaires se trouvant dans divers pays étrangers. De ce fait, nous avons estimé qu'il était important de s'intéresser à cette problématique, qui peut être formulée comme suit :

En partant du cas d'une entreprise algérienne qui commercialise ses produits à la fois sur le marché national et sur des marchés étrangers, « ***quels sont les moyens et les méthodes de gestion de la chaîne logistique qui permettent de réduire les risques associés à l'acheminement des produits vers les clients conformément à leurs commandes initiales ?*** ».

A côté de cette question centrale, une autre question secondaire peut être ajoutée :

Dans les activités d'exportation, « ***quels sont les risques pouvant être identifiés par rapport à la gestion de la chaîne logistique ?*** ».

Pour mener l'étude, nous partons des hypothèses de travail suivantes :

L'hypothèse 2 part de l'idée que « ***la réduction des risques associés à la gestion de la chaîne logistique à l'international passe par la mise en place de moyens (humains, matériels et techniques) suffisants et adéquats*** ».

L'hypothèse 2, considère que « *l'abandon des techniques de gestion archaïques et le passage de l'entreprise vers des modes de gestion modernes et formalisés est une condition de la performance de la chaîne logistique* ».

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons structuré le travail comme suit : dans un premier point, nous présentons le cadre théorique lié à la gestion des risques de la chaîne logistique. Ensuite, un second élément concerne la méthodologie que nous avons suivie pour la réalisation de l'étude de cas et des principaux résultats que nous avons obtenus.

I. Le cadre théorique : de la notion de la gestion de risque de la chaîne logistique

Dans ce paragraphe, seront successivement présentés les éléments de revue de la littérature concernant le risque, les risques liés à la chaîne logistique, la gestion de la chaîne logistique.

I.1. Présentation et mise perspective des concepts utilisés

Le risque est présent dans de très nombreuses activités de gestion. C'est ainsi qu'il a été étudié dans de très nombreux champs disciplinaires : stratégie, finance, production, comptabilité, marketing, etc.

I.1.1. Le risque

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité. Enron, Arthur Andersen, Alstom et Parmalat sont des exemples de multinationales qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie (Hassid, 2008).

En 1992, Sitkin et Pablo définissent le risque comme l'ampleur de l'incertitude liée à ce qu'un événement potentielle et significativement décevant se réalise (Sitkin & Pablo, 1992).

Dans leur étude, (Yates & Stone, 1992), insistent sur trois éléments pour définir un risque : l'étendue de la perte (*elements of loss*), son importance (*significance of loss*) et sa probabilité d'apparition (*uncertainty associated of loss*).

De leur côté, (Harland, Brenchley, & Walker, 2003), reprenant l'exposé de Mitchell (1995), définissent un risque comme la probabilité d'une perte et de l'importance de cette perte pour l'organisation ou l'individu.

I.1.2. La chaîne logistique

Les premiers éléments de définition du risque peuvent s'appliquer à de nombreux domaines de gestion, y compris celui du *Supply Chain Management* (SCM ou management de la chaîne logistique globale). Avant de traiter ce risque on doit d'abord parler brièvement la chaîne logistique.

La chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients. Autrement dit c'est le cheminement des produits et services d'un producteur jusqu'au consommateur finale.

La chaîne logistique est : « *Un réseau d'organisations connectées et interdépendantes qui coopèrent et travaillent ensemble pour contrôler, gérer et améliorer les flux physiques et d'information depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux* ». (Christopher & Lee, 2001).

(Lambert, Cooper, & Pagh, 1998, p. 8), pour leur part, définissent la chaîne logistique management comme « l'intégration des principaux clés, de l'utilisateur final aux fournisseurs d'origine, qui fournit des produits, des services et des informations apportant une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes, et des informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes ». En outre, la chaîne logistique

management implique l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration entre les organisations tout au long de la chaîne logistique.

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 complexe (Grratacap & Gaultier, 2006, p. 7).

I.1.3. Les risques liés à la logistique intégrée

Une première définition du risque dans le domaine du supply chain management, a été donnée par March et Shapira (1987). Ils définissent le risque comme « a variation in the distribution of possible supply chain outcomes, their likelihood, and their subjective values ». Un risque est donc une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'information, de matières, de produits et peut modifier l'utilisation des ressources (humaines et en équipements).

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-systèmes (Grratacap & Gaultier, 2006, p. 12; FERRAHI & BOUZADI, 2016) :

- 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 (FERRAHI & BOUZADI, 2016, pp. 303-304):

- 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.

II.2. Méthodologies de mangement des risques logistiques

Pour prendre en compte et gérer les risques liés à la chaîne logistique le management des risques logistiques propose une série d'étapes à suivre et respecter. La plupart des auteurs aboutissent à des méthodologies similaires dans leurs travaux, dans cette gestion des risques liés à la chaîne chaîne logistique, pouvant être résumées par cinq phases ;

Chacune de ces étapes peut être repérée par des problématiques et des questions que se posent systématiquement les managers.

- L'identification des risques : un risque existe-t-il ? Quels dommages les risques peuvent-ils provoquer sur l'entreprise et ses partenaires ? Quels sont leurs impacts : sur les clients, sur l'organisation, etc. ?
- L'évaluation des risques : quelle sera la gravité si le risque se réalisait (les effets peuvent être alors évalués et mesurés, par le biais des conséquences financières, de production ou commerciales) ? Quelle est la probabilité d'apparition du risque ? Et quelle sera l'étendue de la perte ?
- La maîtrise des risques par la mise en place d'actions planifiées à court moyen et long terme : comment maîtriser, contenir et dominer le risque ? Par la mise en place de mesures techniques de prévention et de protection, par la formation du personnel de l'entreprise, par le financement du risque ou par son partage avec ses partenaires ?
- Le contrôle : Quels sont les indicateurs, à l'image d'un sismographe, à mettre en place pour permettre de suivre l'évolution du risque et l'efficacité de telle ou telle action qui a été déployée ?
- Le traitement des risques résiduels : malgré toutes les mesures et précautions visant à diminuer un risque, quelles conséquences sa réalisation provoquerait-elle ? Et n'y aurait-il pas une solution, non pour les éliminer (puisque'ils ne sont pas éliminables), mais pour les réduire ?

Par ailleurs, (Harland , Brenchley, & Walker, 2003), proposent une grille pour manager les risques dans un réseau logistique. Cette gestion passe successivement par six étapes présentées par le schéma ci-dessous (tableau 1). Parmi ces six étapes, se retrouvent les étapes précédentes cependant s'ajoute une sixième étape : le principe d'une stratégie collaborative dans la gestion du risque. Cette étape confirme bien l'intérêt pour nos travaux d'étudier le SCRM dans une dimension inter-organisationnelle entre les partenaires d'une chaîne logistique.

Tableau 1 : Un modèle pour manager les risques dans un réseau logistique

Etape	Désignation	Détails
1	Cartographie du réseau	Facteurs structurels Possession Mesures importantes
2	Identification du risque et de son emplacement actuel dans le réseau	Type Perte potentielle
3	Evaluation du risque	Probabilité d'occurrence Etape dans le cycle de vie du risque Exposition du risque Déclencheurs probables Pertes probables
4	Management du risque	Mise en place d'une attitude face au risque Développement de scénarios
5	Elaboration d'une stratégie collaborative dans le réseau	
6	Mise en place et déploiement d'une stratégie collaborative dans le réseau	

Source : adaptée de (Harland , Brenchley, & Walker, 2003)

II. Méthodologie de recherche suivie

Si le risque existe à de nombreux niveaux de l'entreprise, dans de nombreuses fonctions et à presque tous les échelons hiérarchiques, notre étude va se concentrer sur les

risques liés à la chaîne logistique, qu'ils se situent à un niveau opérationnel ou managérial, en considérant la supply chain interne et externe.

Notre étude cherche à mieux comprendre et à analyser comment les entreprises sont structurées et organisées pour faire face à la présence de tels risques. C'est ainsi que nous étudierons quelles sont les stratégies et les pratiques de SCRM ainsi que les structures et les 10 organisations (propres à une seule entreprise ou transversales à plusieurs partenaires industriels) que les entreprises déploient.

Avant de présenter la méthode utilisée dans ce travail il faut bien mentionner ceci : à 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 pays (Banquemondiale, 2014). 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. (LEPHARE, 2014, p. 52).

II.1. Présentation de la SARL Serina HBA

Serina est une marque commerciale de Serina-Hba. C'est une entreprise familiale qui travaille dans le secteur de l'industrie agroalimentaire. Plus précisément, Serina est une entreprise spécialisée dans la transformation des céréales et les produits alimentaires (les pâtes, le couscous et les huiles végétale de tournesol). Elle est essentiellement implantée dans la wilaya d'Oran, et plus précisément dans la région industrielle oranaise et El bayadh.

L'entreprise Serina est dirigée par son fondateur, en l'occurrence, monsieur MERAR Koceila, qui en est actuellement le directeur général.

Le dirigeant de l'entreprise Serina a décidé de se focaliser sur le continent africain pour la mise en œuvre de ses stratégies de développement et d'internationalisation. En fait, le directeur général constatant l'importante contribution de cette industrie agroalimentaire grandissante pour le continent africain, ce qui a donc encouragé sa volonté de prospecter le marché africain plutôt qu'un autre. En ce sens, Serina exporte déjà vers plusieurs pays d'Afrique dont le Niger et le Burkina Faso. D'ailleurs, le directeur général projette pour un proche avenir, de se développer d'avantage vers d'autres pays.

Après la cumulation d'expérience dans le commerce local, où l'entreprise a été experte (et plus précisément dans la distribution), et avec l'ouverture de l'Algérie aux marchés étrangers en général, et au marché africain en particulier, la direction de l'entreprise a pensé aux exportations pour représenter les produits algériens sur divers marchés africains.

Au début elle a commencé comme un intermédiaire entre certains producteurs algériens et des clients africains. Ainsi, elle a, par exemple suivi les produits de l'entreprise ENIEM au Burkina Faso (la commercialisation du frigidaire ENIEM 220 F). C'est en fait, une opportunité que Serina a pu saisir, puisque dans la période d'été où, dans ce pays l'eau se vendait congelé dans des sachets. La première expérience de Serina dans la commercialisation du produit de l'ENIEM dans un pays africain a donc été couronnée de succès, ce qui a encouragé les dirigeants de Serina à développer davantage les activités d'exportation. De plus, Serina a suivi dans l'exportation trois producteurs des pâtes algériens avec lesquels elle a conclu des contrats moraux, mais qui n'ont été pas respectés par ceux-ci, ce qui a provoqué des pertes pour l'entreprise. La perte des parts de marché autant que distributeur de

l'entreprise et l'admission temporaire à aider les dirigeants à la création de la SARL HCEN BEN ALI qui va se spécialiser dans le conditionnement et à redémarrer le travail des exportations en 2015 avec un chiffre d'affaire de 70 000 000 DA en signant des contrats avec les clients étrangères.¹²

Figure 1 : évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise



Source : (SARLSERINA, 2022)

Le graphe représente l'évolution de chiffre d'affaire en dinar durant 7ans, on remarque une baisse dans le chiffre d'affaire durant les années 2019, 2020 et 2021 qui a été provoquée par le blocage politique et le problème sanitaire qu'a vécu le monde. (SARLSERINA, 2022)

III. Présentation des résultats de l'étude

Afin de réaliser ce travail de recherche sur la gestion des risques de la chaîne logistique à l'international, et de répondre à la problématique, nous avons mené une étude qualitative à travers un guide d'entretien qui a été destiné aux dirigeants et cadres de la SARL HCEN BEN ALI.

Face à l'ouverture des marchés internationaux, les entreprises orientent leurs activités vers les marchés internationaux dans le but d'élargir leurs sources de revenus, d'avoir plus de parts de marché et de connaître de nouveaux clients.

Pour assurer un bon déroulement des exportations chaque entreprise doit maîtriser sa gestion des risques liés à la chaîne logistique à l'international.

III.1. La gestion des risques liés à la chaîne logistique à l'international

Avant de parler à propos des risques liés à l'international, nous avons demandé aux responsables de l'entreprise s'il y a coexistence d'une logistique externe et d'une logistique interne à SARL HCEN BEN ALI ? La réponse donnée a été la suivante : «*Oui comme elle représente une chaîne d'organisation entre les fonctions de l'entreprise* ». En fait, dans l'entreprise c'est surtout la distribution qui fait son point fort, puisque c'était son métier initial.

Tout de même, la réponse à la question «*exercez-vous la gestion de la chaîne logistique dans l'entreprise ?* », les répondants soulignent qu'il n'existe pas vraiment de gestion formalisée de la chaîne logistique. En d'autres termes, la chaîne logistique dans la SARL HCEN BEN ALI existe à la fois sur le plan interne et externe, mais en revanche, elle ne fait pas l'objet d'une gestion suivant les principes modernes de formalisation et d'automatisation.

Lorsque nous-nous sommes intéressés à la position de l'entreprise vis-à-vis des risques à l'international, nous avons posé la question suivante : «*comment gérez-vous les risques de*

la chaîne logistique ? ». Les responsables, en réponse à cette question, indiquent différents éléments clés liés au mode de gestion des risques pratiqués. En ce sens, les réponses accordées mettent en valeur les points suivants :

- En ce qui concerne les risques liés aux catastrophes naturelles, l'entreprise fait toujours une assurance catastrophique pour se prémunir en cas de tempête et dégâts naturels.
- Les responsables de la SARL HCEN BEN ALI accordent une importance particulière au choix du port de transbordement. En effet, les marchandises étant périssables (produits alimentaires), leur souci majeur dans leurs activités d'exportation, est de choisir lorsque c'est possible, le port le plus proche pour éviter aux marchandises un voyage plus long, qui augmente les risques (pertes, dégâts, etc.).
- Les dirigeants de l'entreprise veillent à choisir la compagnie maritime qui leur permet de négocier les délais les plus courts. Ainsi, par exemple, pour l'exportation de produits alimentaires, les dirigeants essaient de négocier avec une compagnie maritime qui leur accorde un délai de 21 jours maximum.
- Toujours, dans le même ordre d'idées, les produits alimentaires, étant, très fragiles, la priorité est donnée à « *la négociation des premières places dans les ports afin que la marchandise soient chargées parmi les premiers* ».
- Aussi, pour les responsables de la SARL HCEN BEN ALI, il est primordial « *d'éviter les coutes de fourches à l'entreprises en chargeant la marchandise directement sur les camions sans faire descendre les conteneurs à cause du manque des moyens de chargement et pour éviter les retards* ».

Dans ses activités d'exportation, la SARL HCEN BEN ALI doit maîtriser divers risques qui sont liés à la fois à la nature de ses produits, la destination, les modes de transport et le degré d'exigence des clients de différentes nationalités. Nous avons pu remarquer à travers notre étude, l'importance accordée à la notion de temps d'exécution des opérations. En effet, l'accent est mis sur les moyens qui permettent de minimiser les délais qui séparent entre l'expédition des marchandises par l'entreprise et leur récupération par le client. Ainsi, dans leurs stratégies d'exportation, les dirigeants de l'entreprise choisissent à la fois le port le plus proche et les compagnies maritimes qui leur accordent un délai maximum de 21 jour. Cela minimise les risques de dégradation des marchandises, et permet de respecter les délais de livraison exigés dans les contrats signés avec les clients étrangers. Ainsi, la réduction des risques liés à la chaîne logistique à l'international permet à l'entreprise de satisfaire ses clients et de les fidéliser.

III.2. Adaptation des pratiques de la logistique pour la réduction des risques

D'après les dirigeants de la SARL Serina, la performance de la chaîne logistique et la réussite d'une opération d'exportation nécessite une réorganisation de l'entreprise algérienne, et l'orientation vers des méthodes de gestion modernes et formalisées.

III.2.1. Organisation formalisée de la SARL Serina

L'entreprise est organisée suivant une configuration assez simple, et adaptée à sa taille. Ainsi, en plus de la direction générale, les fonctions que possède l'entreprise sont : la GDS (gestion des stocks), fonction commerciale, production, finance, ressources humains. Cette organisation permet de répartir le pouvoir de décision, de situer les responsabilités au sein de l'entreprise et de formaliser les pratiques de gestion de l'entreprise.

III.2.2. Les moyens techniques exploités

Sur le plan technique, nous avons demandé aux responsables de l'entreprise de répondre à la question suivante : « afin de gérer les matières premières entrées et les produits

stocker quel est le logiciel utilisé par l'entreprise pour gérer l'acheminement de ces derniers ? ». D'après leur réponse, l'entreprise travail avec un logiciel qui gère toutes les opérations à l'interne et à l'externe. C'est un progiciel nommé « *COSPECK* », acheté de l'étranger. C'est un investissement immatériel qui a facilité grandement le travail d'acheminement et de suivi des marchandises de leur commande vers leur délivrance aux clients étrangers.

En somme, la SARL Serina exploite des moyens informatiques, de la téléphonie mobile et internet afin de répondre au mieux aux exigences des clients à l'international. En fait, c'est une démarche stratégique puisque l'entreprise a investi des capitaux très importants pour l'acquisition des différents moyens, et la formation du personnel pour leur exploitation (logiciels, PC, etc.).

III.2.3. L'externalisation des activités de transport

Afin d'assurer une activité logistique performante, la SARL Serina a besoin de moyens matériels conséquents et en particulier les matériels de transports. Ainsi, lorsque nous leur avons demandé « *l'entreprise possède-t-elle des moyens de transports de grande distribution ?* », les responsables ont répondu que « *l'entreprise a sous-traité le transport de grande distribution à cause du manque d'espace et le manque des moyens tels que les ports sec, le transport comme les grands camions spécial pour les conteneurs et les moyens de déchargement de grande quantité* ». En fait, lorsque l'entreprise est obligée d'externaliser les activités de transport, divers avantages y sont associés, mais aussi des risques inexistantes en interne apparaissent. En effet, l'externalisation crée une dépendance de la chaîne logistique de la SARL Serina vis-à-vis des performances des transporteurs. Tout de même, l'entreprise peut, dans les cas où les sous-traitants sont performants, bénéficier de leurs expertises et satisfaire ainsi, au mieux les demandes des clients.

III.2.4. L'organisation des opérations d'exportation

Pour assurer une gestion optimale des flux logistiques à l'international, les responsables de la SARL Serina se sont vus dans l'obligation de respecter un processus bien structuré. Ainsi, plusieurs étapes sont suivies rigoureusement dans les activités d'exportation des produits de Serina vers les pays africains (SARLSERINA, 2022) :

- La première étape est le choix d'un transitaire crédible ancien dans le travail à plus d'expérience dans le domaine,
- Puis le choix d'une compagnie maritime par exemple : CMA, ARKAS, MEARSK LINE etc..., en leur proposant le plan du travail (plan de charge) après une fois que le plan a été étudié la compagnie va donner de sa part la présentation du projet (le meilleur offre va être choisi) ce dernier doit présenter
 - le prix : moins chère par rapport aux autre compagnies par exemple : le transbordement vers le port du Sénégal Dakar, Abidjan moins chère car le port est plus grand par rapport à d'autre ;
 - Les délais : qui ne doit pas dépasser les délais donnés au client pour éviter le déchargement retard qui va couter plus dans le payer concerner ;
 - La place dans le port : elle doit être dans les premières places pour faciliter l'accès aux conteneurs le jour de chargement et ne pas risquer de rester les derniers dans le chargement ;
 - La négociation des navires qui font le transbordement le plus près pour ne pas avoir de retarde par exemple : au lieu de choisir le port de transbordement de la Turquie pour entrer en Afrique qui prend plus de temps l'entreprise choisi toujours le port d'Algesiras en Espagne ;
 - Avec aussi un contrat ferme

- La préparation d'un dossier d'exportation qui contient :
 - Facture d'exportation (bill) C'est un document obligatoire qui reprend les éléments de la transaction.
 - Certificat de conformité
 - Un numéro de série des conteneurs et les clés
 - Le bilan d'analyse
 - Le dossier fournie par le transitaire et les contrats
 - .Assurance transport marchandise
 - La déclaration douanière

IV. Conclusion

La notion de la gestion de la chaîne logistique dans les entreprises algériennes est n'est pas vraiment connue ce qui prouve les risques que trouvent les majorités entre elles.

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 des risques n'est pas des moindre. 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.

L'étude que nous avons présentée a permis d'avoir un aperçu sur les divers aspects qui caractérisent les activités logistiques sur le plan international. Ainsi, la SARL Serina, même si elle s'est focalisée sur des pays africains, relativement plus proches, les difficultés liées à l'acheminement des produits conformément aux exigences des clients sont très contraignantes. Pour cela, les dirigeants de l'entreprise ont dû s'orienter vers des méthodes de gestion moderne. Il a été, ainsi nécessaire de réorganiser l'entreprise suivant un organigramme qui permet de responsabiliser de façon formelle chaque personne dans l'entreprise. De plus, les activités d'exportation suivent un processus bien tracé qui réduit les risques de retard (pour cause de formalités administrative, transport défaillant, insuffisance des produits aux dates d'expédition, etc.).

Par ailleurs, les dirigeants de la SARL Serina, conscients de l'importance d'une gestion de la chaîne logistique performante, ont investi dans l'acquisition de moyens techniques susceptibles de réduire les risques d'erreur et de rester ainsi en contact avec les clients et les différents intervenants dans la chaîne logistique.

En outre, l'externalisation des activités de transport, même si elle crée des faiblesses (dépendance vis-à-vis des sous-traitants), elle permet, néanmoins à la SARL Serina de combler le déficit en moyens matériels dont elle souffre. Pour cela, elle veille à choisir des partenaires de services fiables, afin de contribuer à la performance de la chaîne logistique et d'en réduire les risques associés.

Bibliographie

- Banquemoniale. (2014). *connecting to Complete 2014: Trade logistics in the global economy*. Banque mondiale.
- Christopher, & Lee. (2001). *supply chain confidence, the key to effective supply chain through improved visibility and reliability*. global trade management, Vastera Inc.
- FERRAHI, A., & BOUZADI, S. (2016, Décembre). La gestion des risques de la chaîne logistique au coeur de la problématique d'efficacité du processus logistique : Etude exploratoire des entreprises en Algérie. *Les cahiers du MECAS*(13), 299-316.

- 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*.
- Harland , C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*,, 9(1).
- Hassid, O. (2008). *La gestion des risques* .Paris: 2eme édition. Dunod.
- Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. (1998). Supply chain management: implementing issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1- 18.
- LEPHARE. (2014, Aout). Pourquoi la grande distribution a du mal à se développer en Algérie ? (183). ED. LE PHARE.
- SARLSERINA. (2022). DOCUMENT INTERN DE L'ETREPRISE.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Yates, J. F., & Stone, E. R. (1992). The risk construct. Dans J. Yates. New York,: Risk taking behavior, Wiley.