

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences Commerciales



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences
Commerciales Spécialité : Finance et Commerce International*

Thème

**Les Risques financières et opérationnelles liées à la chaîne
logistique : cas de DIMED Alger.**

Réalisé par :

Melle Haouili Nawal.

Encadré par :

Mr Zarrouk Lounis.

Devant le jury Composé de :

-Président : Mr ABIDI. Mohamed, M.C .B, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

-Examineur : Mr OUALIKENE. Selim, professeur, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

-Rapporteur : Mr Zerrouk. Lounis, M.A.A, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

Promotion 2019/2020.

Remerciement

En tout premier lieu je souhaite remercier mon directeur de travail écrit, qui a su me conseiller et me guider tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier :

- **Toutes les personnes qui ont de près ou de loin participé à cette enquête.**
- **Mes proches, qui m'ont épaulé depuis le début de mes études, et plus particulièrement Melissa pour son soutien inconditionnel.**
- **Enfin, et parce qu'il n'est jamais trop tard, mes sœurs, mes parents, mes frères qui m'ont donné la chance de pouvoir faire ce que j'ai choisi.**

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à
mes êtres chers.*

Acronyme

CL : Chaîne Logistique.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

SC : Supply Chain.

SCM : Supply Chain Management.

SCRM : Supply Chain Risque Management.

SRAS : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère.

PDG : Président Directeur Générale.

MENA : l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient. Il désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

CAF : Currency Adjustment Factor.

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

PIB : Produit Intérieur Brut.

FGAR : Fonds De Garantie Des Crédits Aux PME.

MEDA : Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

EPE : entreprise publique économique.

SARL : société à responsabilité limité.

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

IFRS : International financial reporting standards.

GRU : Direction générale des renseignements.

TVA: Taxe sur la valeur ajoutée.

Acronyme

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

DDPP : Directions départementales de la protection des populations.

DDCSPP : Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations.

DIRECCTE : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

FIFA : Fédération internationale de football association

Sommaire

Introduction générale.....

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique

Section1 : Présentation et mise en perspective des concepts utilisés.....

Section 2 : Typologie des Risques.

Section 3 : Identification des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique.

Chapitre II : les Risques financières et opérationnelles liés à la chaîne logistique

Section1 : les risques financiers

Section2 : les risques opérationnels (operational failure risks).....

Section3 : la gestion du risque de l'entreprise à l'international.....

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes.

Section1 : La maîtrise de la chaîne logistique dans les entreprises algériennes.....

Section2 : Description de l'échantillon

Section3 : Analyse des données

Conclusion générale

Introduction générale :

La finalité de la logistique dans une entreprise consiste à fournir les produits et les services au bon moment, au bon endroit, dans la qualité requise et au prix convenu avec le client.

À partir de là, parler de la performance logistique ou d'une logistique performante consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits ou des services de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en utilisant moins de ressources nécessaires.

Cela revient nécessairement à maîtriser les risques opérationnels et financiers d'une chaîne logistique, afin de garantir à chaque entreprise un niveau de performance lui permettant de rester compétitive sur son marché et répondre le plus possible aux attentes de ses clients.

C'est dans cette vision que cette modeste recherche va tenter de répondre à certaines questions relatives à contraintes opérationnelles et financières. Ces questions peuvent toucher :

- les sources de vulnérabilité du processus logistique dans les entreprises algériennes.
- les outils mis en œuvre afin de les contrecarrer et tentent 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.

Problématique ;

Pour mieux cerner ce thème la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

Quelles sont les contraintes financières et opérationnelles auxquelles les entreprises algériennes sont soumises ?et comment se couvrent-elles de ces risques ?

Afin de mieux cerner cette problématique nous jugeons qu'il est nécessaire de répondre à de multiples questions secondaires dans le but de l'accomplissement de notre travail :

Introduction générale

- Quels risques importent pour l'entreprise? Comment les identifier?
- Quelles sont leurs probabilités d'occurrences et leurs répercussions attendues?

Hypothèses ;

- L'entreprise en général et Algériennes en particulier est soumise à un ensemble de contraintes politiques et économiques géopolitiques qui mettent à l'épreuve leurs pérennités mais surtout financières et opérationnels.
- Une contrainte opérationnelle engendre automatiquement une contrainte financière.
- le risque de change est l'un des risques auquel les entreprises sont confrontées sur le plan financier.

Méthode de travail ;

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie de recherche théorique et empirique.

La recherche théorique est basée sur une recherche bibliographique et documentaire pour identifier les contraintes opérationnelles et financières liées à la chaîne logistique internationale.

Mais aussi pour aborder les concepts logistiques de base, ainsi que la relation entre la chaîne logistique et le risque donc les contraintes.

Plusieurs auteurs s'intéressent à la logistique, à sa maîtrise et incitent les entreprises à posséder un service spécifique, Mais le domaine d'étude de chaque chercheur diffère d'un autre, les économistes ainsi que les logisticiens ainsi que les boîtes de logistique, transport concèdent la logistique comme Le Moyen de gagner plus et dépenser moins.

Sur le plan empirique, nous avons opté pour les entretiens semi-directif centré/ciblé avec le PDG de l'entreprise DIMED, afin de comprendre quels sont les risques et comment les gérer. Le but est ici de comprendre, à travers une étude de cas précise, un phénomène plus général.

Les questions de l'entretien sont ciblées sur ce fait précis ;

- Interrogation sur un aspect spécifique du phénomène étudié.

Introduction générale

- Poser des questions courtes, directes et ciblées.
- Se focaliser sur la compréhension d'un phénomène précis, sans divaguer sur d'autres faits du même sujet.

On a choisi l'entretien semi-directif car ;

- Il étudie un phénomène dans son ensemble (entretien à réponses centrées/ciblées).
- Il collecte des données informatives à travers des interrogations générales et ouvertes.
- Il permet à la personne interrogée de répondre librement et d'exprimer un point de vue précis sur une question donnée.
- Il autorise à relancer la personne qui est questionnée.
- Il fait émerger de nouvelles hypothèses de travail.
- Préparation en amont des questions à l'aide d'un guide d'entretien¹.
- La classification des interrogations dans un ordre logique et par thème, dans ce guide d'entretien.
- Se Préparer à poser de nouvelles questions pendant l'entretien, en fonction des réponses.

Pour être mené avec efficacité, on a préparé l'entretien semi-directif d'une manière consciencieuse.

Pour vérifier les hypothèses formulées, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous annoncerons les bases de la logistique, les concepts, la typologie des risques, ainsi que plusieurs définitions en partant du principe du général vers le particulier.

Pour le deuxième chapitre se portera sur les contraintes financières et opérationnelles ainsi sur la gestion de ces deux risques.

¹ Il s'agit d'écrire sur une fiche (de préférence de petite taille pour la discrétion, mais lisible) une liste de questions. Celles-ci doivent être hiérarchisées : de la question la plus générale à la plus précise. Classées selon leur thème.

Introduction générale

Dans le dernier chapitre nous présenterons notre cas d'étude qui est un entretien semi-directif avec l'entreprise DIMED et une analyse de données.

Les raisons du choix du sujet :

L'étude du thème des contraintes opérationnelles et financières paraît intéressante, pour plusieurs raisons :

-La première raison est que le domaine de la logistique est vaste mais aussi nouveau pour les entreprises spécialement Algériennes.

-La deuxième raison est de connaître comment une entreprise se couvrent-elles en cas de risque.

Introduction :

Aujourd'hui les économistes sont d'accord pour dire que l'environnement et surtout l'espace socio-économique dans lequel nous et les entreprises évoluent est par nature risquée.

« Depuis que l'homme est homme, il est exposé aux risques. Le premier gestionnaire des risques de l'Histoire fut... l'homme des cavernes ! » Jean-David-Darsa ; identifier les risques encourus, les comprendre et les maîtriser n'est donc pas une invention récente. L'humanité a toujours cherché et cherche toujours à maîtriser les risques, et cela depuis la nuit des temps.

Or, les principaux risques à l'échelle macro-économique mais aussi humaine à laquelle ils sont exposés on déduit que ces risques ont profondément évolué.

Section1 : Présentation et mise perspective des concepts utilisés :

Dans ce paragraphe, seront successivement présentés les éléments de revues de la littérature concernant le risque, le Supply Chain Management, les risques liés à la chaîne logistique et enfin le *Supply Chain Risk Management* (SCRM).

On assiste à une transformation sociologique de la société « *La société du risque* » Ulrich Beck¹ l'Homme est passé de logique de répartition des richesses à une logique de répartition des risques.

Le risque est devenu *in fine* la mesure de nos actions de société. Yates et Stone (1992)², définissent le risque à travers trois éléments : l'étendue de la perte, son importance et sa probabilité d'apparition. Et 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 et de l'importance de la perte.

¹ « Ulrich Beck (1944-2015) et la société mondiale du risque », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol.6, n°1 | Mars 2015, mis en ligne le 31 mars 2015, consulté le 05 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/10785> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10785>.

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.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

L'entreprise agit de même à partir du moment où elle maîtrise *a priori* les clés de sa survie, et qu'elle gère et maîtrise sa pénurie elle va s'interroger sur ses risques avec une plus grande acuité.

Il est remarquable que le risque ne touche pas spécialement les grandes organisations ni spécialement les PME ; Mais toutes indifféremment, sont touchés par les risques.

La conscience de ce dernier qui détermine l'action dans les situations de menaces, et donc la capacité de résistance des organisations confrontées au risque. De fait, notre société, implique donc la nécessaire capacité d'identifier, de comprendre et de maîtriser la menace au niveau de l'entreprise. Donc son exposition au risque.

1. La supply chain management et le risque :

Lambert, Cooper et Pagh (1998) définissent le SCM comme *"the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders"*. Ces processus incluent non seulement des activités logistiques traditionnelles telles que l'entreposage, la gestion et l'inventaire des stocks, le transport, mais également des activités non traditionnelles à la logistique comme les achats, le support à la production, le conditionnement, l'administration des ventes et le traitement des commandes clients (Tracey et al. 2005).

En outre, le SCM implique l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration entre les organisations tout au long de la chaîne logistique. Cela signifie, selon Gimenez et Ventura (2005), que le SCM exige une intégration à la fois interne (intra-organisationnelle) mais aussi externe (inter-organisationnelle).

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'informations, de matières, de produits et peut modifier l'utilisation des ressources (humaines et en équipements).

D'après (Tang & Nurmaya Musa 2011) les risques liés à la chaîne logistiques ne sont pas facile à définir ; La difficulté vient de la confusion fréquente entre le risque et l'incertitude.

Le risque est quelque fois interprété comme l'utilisation de ressources peu fiables et incertaines pouvant entraîner une interruption dans les flux (d'information et/ou de produits), alors que l'incertitude peut être expliquée comme une discordance entre le processus d'offre et

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

celui de la demande (Ouabouch & Lavastre 2015)⁴. Cela revient donc à distinguer l'impact du risque et la probabilité d'apparition de ce risque (Jüttner 2005; Tang 2006; Wagner & Bode 2008).

Le risque de chaîne d'approvisionnement est une notion complexe qui peut prendre différentes formes et peut comprendre les sources de risque de chaîne d'approvisionnement, les conséquences du risque et les facteurs de risque (Christopher et Lee, 2004; juttner et al. 2003; Manuj et Mentzer, 2008 ; Rodrigues et al, 2008).

Le risque peut être décrit comme une variation potentielle des résultats attendus ; cette variation peut être soit un résultat souhaité, soit un résultat non souhaité (Williams et al., 1998). Cette idée des risques est montrée par de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement qui reconnaissent que les risques liés à la chaîne Open Journal of Business and Management⁵ sont généralement associés à la probabilité de perte, de dommage et de résultats indésirables.(Wagner et Bode, 2008).

Il faut noter aussi que les auteurs utilisent les termes «*supply risk*» ou «*supply chain risk*» qui peuvent être traduits en *risque d'approvisionnement* ou *risque logistique* (Lavastre et al. 2012) font remarquer que *le supply risk* est très opérationnel et concerne les approvisionnements, les livraisons, les commandes et la gestion très opérationnelle à court terme des flux et *le supply chain risk* a un caractère plus stratégique et transversal, et concerne la gestion, la mise en place et l'organisation des flux entre les partenaires d'une chaîne logistique et ses effets auront des conséquences sur le *supply risk*.

Nous retenons de cette analyse que les auteurs définissent généralement le risque en des termes purement négatifs, et comme aboutissant à des résultats ou des conséquences indésirables.⁶

Les risques dans une chaîne logistique signifient l'éventualité des événements qui sont provoqués par toutes sortes de facteurs imprévus dans la chaîne logistique⁷.

⁴https://www.researchgate.net/publication/216404725_Identifying_Risk_Issues_and_Research_Advancements_in_Supply_Chain_Risk_Management

⁵ Sherif Abdul Ganiyu, Dong Yu, Chaoyi Xu, Alimasi Mongo Providence ; L'impact des risques de la chaîne d'approvisionnement et des stratégies de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement sur la performance des entreprises au Ghana, publié dans l' Open Journal of Business and Management 08 (04): 1491-1507 · janvier 2020.

⁶ Christine Harland, Richard Brenchley, Helen Walker ; Journal of Purchasing and Supply Management (Volume 9, numéro 2 , mars 2003, pages 51-62).

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Le risque peut donc être caractérisé à travers un événement déclencheur possédant une probabilité d'occurrence plus ou moins importante, et l'impact induit par la fréquence de cet événement.

A la source d'un risque, il y a occurrence d'un incident susceptible d'interrompre ou de perturber la mise à disposition du *bon client le produit au bon endroit au bon moment au moindre coût et dans les meilleures conditions de qualité.*

En conséquence, une approche de gestion des risques s'impose en vue de faire face aux risques potentiels dans les chaînes logistiques.

2. La gestion des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique :

La gestion des risques liés à la chaîne logistique (SCRM, supply chain risk management) est un ensemble d'actions coordonnées d'une organisation permettant d'identifier, de surveiller, de détecter et d'atténuer les menaces visant la continuité et la rentabilité de la chaîne logistique, Jüttner (2005) a proposé comme définition de Supply Chain Risk : *"the identification and management of risks for the supply chain, through a coordinated approach amongst supply chain members, to reduce supply chain vulnerability as a whole".*⁸

La chaîne d'approvisionnement est devenue pour certains acteurs économiques de plus en plus complexe à gérer de par la multiplication des intervenants (internes/externes), des flux (nationaux/internationaux), des contraintes réglementaires, ce qui a pour conséquence d'augmenter les risques auxquels elle doit faire face.

La gestion des risques de la chaîne logistique, est la faculté avec laquelle l'entreprise mettra tout en œuvre pour identifier, surveiller, détecter et atténuer les

⁷ Imen Ben Kahla -Touil, Gestion des risques et aide à la décision dans la chaîne logistique hospitalière : cas des blocs opératoires du CHU Sahloul (Thèse de doctorat en Automatique et informatique industrielle).

⁸ Daniel Ekwall & Håkan Torstensson, Risk trade-off linked to temporary storage function in road transports; Published Journal of Transportation Security (05 March 2011).

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

menaces qui pourraient avoir une conséquence plus ou moins fatale sur la continuité et la rentabilité de la chaîne logistique.

La perturbation de la chaîne d'approvisionnement doit être traitée rapidement et en toute efficacité, aucun maillon de la chaîne ne doit être épargné dans la gestion du risque.

L'enjeu est souvent compris, mais pas toujours maîtrisé, les entreprises manquent souvent de maturité, et de compétences dans ce domaine. Les conséquences d'une mauvaise gestion des risques sont dans l'ordre : les coûts indirects : désorganisation, litiges, ... (61,1%), les coûts directs : avoirs pour les clients, pénalités au profit des fournisseurs (58,7%) mais également la dégradation de l'image de l'entreprise (45,3%) devant la perte de clients (31%).⁹

Hallikas et Varis (2009)¹⁰ précisent dans leur définition un aspect fondamental du Supply Chain Risk Management (SCRM) qui est **la réduction de la vulnérabilité de la chaîne**, et souligne le fait que le SCRM est une action collective des différents acteurs de la chaîne et non une action isolée conduite par un acteur de la chaîne.

Pour Norrman et Lindroth¹¹ «*la gestion des risques dans les chaînes logistiques consiste à définir, de manière collaborative avec les partenaires, un ensemble d'outils qui permettraient de faire face aux risques et aux incertitudes, ou ayant un impact sur les activités et les ressources logistiques*». Cette définition souligne l'importance de l'identification et de l'utilisation de méthodes et d'outils sur lesquels doit se baser la gestion des risques dans la chaîne logistique.

Pour près de 79% des responsables de la chaîne logistique ou supply chain managers, la réduction des risques est considérée comme un enjeu majeur ou important dans

⁹ Marie-Amélie Fenill, la gestion des risques dans la fonction achat ; <https://www.decision-achats.fr/>.

¹⁰ Hallikas, J. & Varis, J., 2009. Risk Management in Value Networks. In G. A. Zsidisin & B. Ritchie, eds. Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management et Performance. New York: Springer, pp. 35–52.

¹¹ Norrman, A., Lindroth, R. (2005). Categorization of Supply Chain Risk and Risk Management; in: BRINDLY, C.: Supply (p15).

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

l'exercice de leur fonction. Les menaces sont "*multiples, protéiformes, potentiellement destructrices et souvent impossibles à prévoir*".¹² La difficulté majeure est d'avoir une vision de bout en bout de la chaîne pour anticiper les risques, réagir rapidement et minimiser les impacts. Pour les raisons suivantes : la complexité des processus logistiques, la vitesse d'exécution attendue, l'emprise géographique des échanges et la multiplicité des parties prenantes (transporteurs, transitaires, ports, aéroports, fournisseurs, sous-traitants, clients, douanes, ...).

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)¹³ 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.)¹⁴

3. Les thèmes étudiés en Supply Chain Risk Management (SCRM)¹⁵ :

Le management des risques liés à la chaîne logistique, ou Supply Chain Risk Management (SCRM) est un champ de recherche en plein développement¹⁶. Les recherches possibles sont nombreuses, les concepts, outils et méthodologies sont encore à construire et à valider¹⁷.

¹² Generix Group, livre blanc "gestion des risques opérationnels de la supply chain".

¹³ Juttner (2005), «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141

¹⁴ Médan. P, Gratacap. A, (2010), « Logistique et supply chain management », Paris Dunod, pp.12.

¹⁵ <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

¹⁶ Sodhi, M.S., Son, B.-G. & Tang, C., 2012. Researchers' Perspectives on Supply Chain Risk Management. Production and Operations Management, pp.1-13

¹⁷ Ouabouch, L. & Lavastre, O., 2015. Vulnérabilité, risque et performance en Supply Chain

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Les objets étudiés dans la SCRM sont multiples et les problématiques traitées nombreuses ; cependant elles n'ont pas encore couvert l'ensemble du domaine et permettent toujours de l'explorer.

À partir de l'analyse des principaux travaux de recherche sur le SCRM, nous avons identifié cinq méthodologies de recherche principales que nous allons décrire dans ce passage. En particulier, nous allons souligner l'importance des recherches conceptuelles et théoriques, ainsi que des études descriptives et empiriques basées sur des enquêtes en tant que principales approches utilisées dans l'étude des risques liés aux SC.

3.1. Les recherches de natures conceptuelle et théorique :

Comme le notent Vanany et al. (2009), l'approche conceptuelle est une méthodologie de recherche qui décrit les concepts fondamentaux et les fondements conceptuels de la gestion du risque dans les chaînes logistiques.

En ce sens, Cucchiella et Gastaldi (2006) par exemple ont élaboré un modèle conceptuel où ils démontrent que la maîtrise des incertitudes dans la chaîne d'approvisionnement implique la minimisation des risques de l'entreprise. Les auteurs prônent alors la flexibilité de l'entreprise comme moyen de réduction des incertitudes au sein d'une chaîne logistique.

3.2. Approches analytiques et publications de modélisation :

L'approche analytique utilise des modèles à base d'équations mathématiques. Les modèles analytiques permettent de décrire le système par un ensemble d'équations. Ils peuvent être déterministes ou stochastiques. Ces modèles cherchent généralement à optimiser un critère parmi d'autres¹⁸.

Management : Cas de l'industrie agroalimentaire au Maroc. Logistique & Management, pp.71–89.

¹⁸ Mahmoudi, J., 2006. Simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications. Thèse de Doctorat, Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace de Toulouse.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

En outre, les outils mathématiques sont considérés comme efficaces pour la compréhension et la gestion des risques dans une chaîne logistique. Dans cette direction, Goh et al. (2007)¹⁹ ont proposé une approche basée sur la régulation «Moreau-Yosida» et ont désigné un algorithme pour le traitement du problème multi-stade du réseau de la chaîne logistique globale avec pour objectifs la maximisation des profits et la minimisation des risques.

Une autre approche basée sur la théorie des graphes a été développée pour évaluer le niveau de vulnérabilité de la chaîne logistique par (Wagner & Neshat 2010)²⁰.

3.3.Approches descriptives théoriques

C'est une méthodologie qui consiste à formuler et développer un modèle de gestion des risques dans la chaîne logistique. Généralement, ces modèles se positionnent au niveau d'une des phases du processus de gestion des risques : l'identification, l'analyse et la hiérarchisation, suivie par des actions de minimisation ou de traitement.

Parmi les principales publications scientifiques à caractère descriptif, la majorité se concentre sur deux phases du processus d'analyse des risques : l'identification et le traitement²¹. De ce fait, malgré l'importance fondamentale de la phase d'évaluation et de la hiérarchisation, peu d'articles lui prêtent l'importance requise, comme le soulignent Borghezi et Gaudenzi (2013)²².

3.4. Approches empiriques : études de cas, enquêtes et sondages.

¹⁹ Goh, M., Lim, J. & Meng, F., 2007. A stochastic model for risk management in global supply chain networks. *European Journal Of Operational Research*, pp.164–173.

²⁰ Wagner, S.M. & Neshat, N., 2010. Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. *International Journal of Production Economics*, pp.121–129.

²¹ Manuj, I. & Mentzer, J.T., 2008. Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp.192–223.

²² Borghezi, A. & Gaudenzi, B., 2013. *Risk Management How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks*, Springer.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

L'approche empirique est une méthode dans laquelle les données pour l'étude proviennent d'une base de données existante, des études de cas, des revues de la littérature, des réponses des praticiens (enquêtes), etc.

Parmi les recherches ayant adopté ce type d'approche, on retrouve Chopra et Sodhi (2004) qui ont étudié les risques liés à la chaîne logistique dans le secteur électronique. Dans leur étude sur la gestion des risques de la chaîne logistique d'Ericsson,

Norrman et Jansson (2004²³) ont proposé une classification des perturbations selon deux grands axes : la probabilité de la perturbation, et l'impact de la perturbation. Leur recherche aboutit à une panoplie de classes de risques qu'Oke et Gopalakrishnan (2009)²⁴ simplifient en ne gardant que trois catégories : haute probabilité/Faible impact, probabilité moyenne/impact moyen, probabilité faible/fort impact.

Pour leur part, Wagner et Bode (2008) ont montré que les risques de perturbations de flux au sein de la SC peuvent conduire à des pertes d'efficacité, mais aussi à l'incapacité d'atteindre des objectifs commerciaux. Leur recherche est basée sur une enquête auprès de 760 entreprises allemandes.

Enfin, Lavastre et al. (2012) sur la base d'une enquête auprès de 50 entreprises françaises, ont cherché à comprendre comment ses entreprises sont organisées face aux risques liés à la chaîne logistique, et quelles sont leurs pratiques de SCRM. Ces auteurs concluent que, pour qu'il soit efficace, le SCRM doit être un management non seulement proche des réalités de l'activité opérationnelle, mais aussi et surtout inter-organisationnel.

3.5. L'approche par simulation :

²³ Norrman, A. & Jansson, U., 2004. Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp.434–456.

serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp.434–456.

²⁴ Oke, A. & Gopalakrishnan, M., 2009. Managing disruptions in supply chains: A case study of a retail supply chain. *International Journal of Production Economics*, pp.168–174.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

L'approche par simulation utilise des modèles qui ont pour vocation d'être simulés. Les divers risques de la chaîne logistique peuvent être modélisés par exemple avec les réseaux de pétri comme l'ont effectué Tuncel et Alpan (2010)²⁵ dans leur recherche sur les défaillances de la chaîne logistique. En effet, ces auteurs ont utilisé la méthode AMDEC afin d'étudier les facteurs de perturbation sur le réseau de la chaîne logistique. Ce modèle procure, d'après Ben Kahla- Taouil (2011)²⁶, un environnement efficace pour la définition des incertitudes dans le système et pour l'évaluation de la valeur ajoutée des actions d'atténuation des risques.

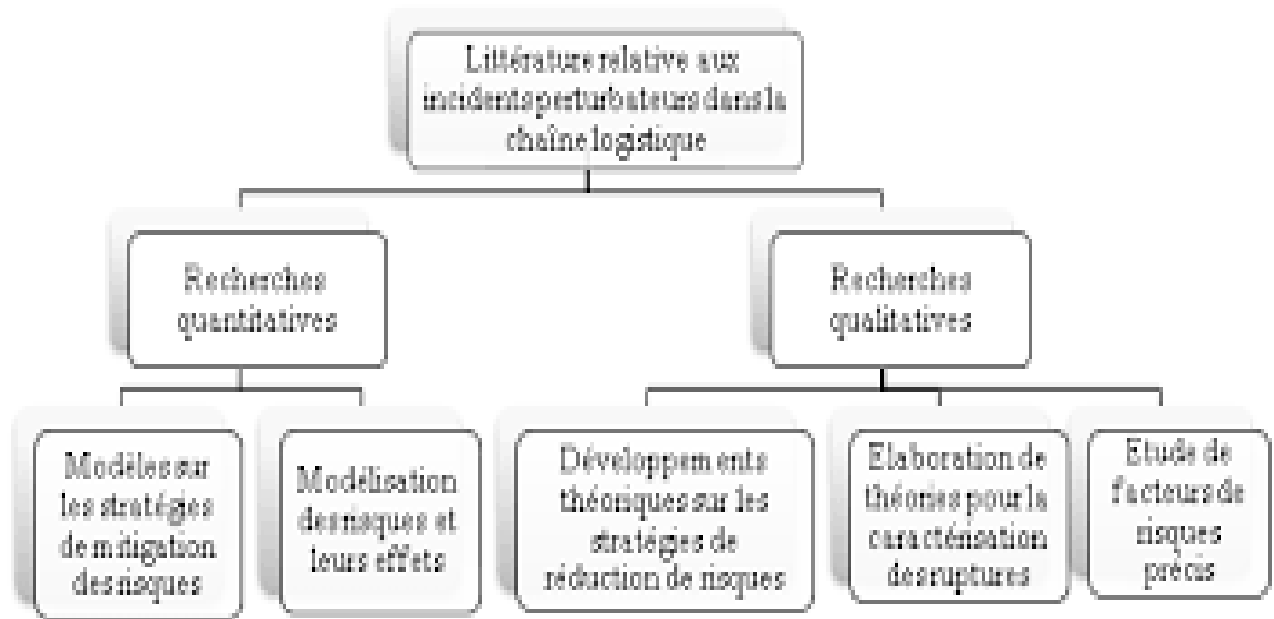
À l'instar des travaux de Zegordi et Davarzani (2012)²⁷, on peut résumer les types d'approches méthodologiques sur le SCRM en deux grandes familles qualitatives et quantitatives comme l'indique la figure suivante :

Figure n° 4 : Catégories des recherches concernant les risques liés aux chaînes logistiques.

²⁵ Tuncel, G. & Alpan, G., 2010. Risk assessment and management for supply chain networks: A case study. *Computers in Industry*, pp.250–259.

²⁶ Breen, L., 2008. A Preliminary examination of risk in the pharmaceutical supply chain (PSC) in the National Health Service (UK). *Journal of Service Science and Management*, pp.193–199.

²⁷ Zegordi, S.H. & Davarzani, H., 2012. Expert Systems with Applications Developing a supply chain disruption analysis model: Application of colored. *Expert Systems With Applications*, pp.2102–2111



Source: (Zegordi & Davarzani 2012, p.2103).

Par ailleurs, l'examen des travaux existants, nous a permis de pointer certaines carences et vides théoriques ainsi que d'importants écarts entre la théorie et les pratiques industrielles.

En effet, comme l'affirment Tang et Nurmaya Musa²⁸ dans leur revue de littérature sur l'état des connaissances en matière du SCRM, les recherches à caractère quantitatif demeurent limitées, comparativement aux recherches de nature qualitative.

De même, malgré l'importance des démarches qualitatives dans la caractérisation des risques, la majorité des travaux se limite à qualifier les typologies de sources de risques et des mesures de minimisation de ceux-ci. De ce fait, leur apport quant à la valorisation de l'impact des risques demeure limité. Nous pensons notamment à l'impact des risques liés aux systèmes logistiques sur les plans de la performance de la SC en général et de la performance logistique (service à la clientèle, délai, disponibilité, etc.) en particulier.

Nous nous attachons ainsi à la mise en avant du rôle de la quantification de l'impact des risques liés aux systèmes logistiques. Dans cette visée, nous considérons important d'élucider l'impact des risques sur la performance logistique au sein de la SC. En effet, la

²⁸ Tang, O. & Nurmaya Musa, S., 2011. Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, pp.21.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

clarification de cet impact trouve tout son intérêt dans l'aide à la prise de décision qu'il procurera aux managers de la SC.

Par ailleurs, les publications scientifiques dans le domaine du SCRM se sont intéressées à plusieurs secteurs industriels.

Section2 : typologie des risques

Il existe des milliers de risques qui menacent, au quotidien, les entreprises. Chaque jour, du 1er janvier au 31 décembre de chaque année, la pérennité de toute organisation peut être remise en cause suite à la concrétisation d'un ou de plusieurs risques. Et ce, quelle que soit sa taille, son activité, son ancienneté, ses points forts et faibles.

La nécessaire réflexion préventive du risque s'impose à toutes les entreprises, à tout moment. Sa pérennité en dépend.

Le risque a une vaste gamme de définitions selon le domaine de recherche. Ceux-ci peuvent être trouvés dans la littérature sur le risque dans les domaines de la finance, du marketing, de la gestion et de la psychologie entre autres²⁹.

Une autre caractéristique présentée par ces auteurs et d'autres, comme est qu'il y a une dichotomie constante entre un risque purement négatif et un risque qui peut également offrir une opportunité³⁰.

Réduction de la base de fournisseurs: Wagner et Bode (2008) et Norrman & Jansson (2004) mettent en évidence les risques de cette stratégie pour la continuité des activités, car les entreprises ne devraient pas seulement se préoccuper des risques liés à leur propre continuité, mais plutôt à celle de l'ensemble de la chaîne. Un autre risque lié à la réduction de la base de fournisseurs est le délai de livraison requis par chacun d'eux (Khan et Burnes, 2007) Risques technologiques ou stratégiques. (Wagner et Bode, 2008) Risques de demande; la fourniture; réglementaire, juridique ou bureaucratique; Infrastructure; et catastrophes. (Ghadge et al., 2012) Risques organisationnels; risques d'inventaire; risques liés aux processus ou aux opérations; risques de qualité; réseau, risques relationnels; risques environnementaux.

²⁹ Wagner et Bode, 2008

³⁰ Pfohl et al, State of the art in supply chain risk management research: Empirical and conceptual findings and a roadmap for the implementation in practice 2010

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Plusieurs auteurs, en l'occurrence Mason Jones et Towill (1998)³¹, ont proposé une typologie de risques organisés autour de cinq facteurs : L'environnement, la demande, l'approvisionnement, le processus et le contrôle. Pour eux, un autre facteur doit être pris en considération, la « vulnérabilité de la chaîne logistique ».

Des recherches en SCRM ont porté sur la classification des types de risques soit de leurs caractéristiques (Sheffi 2001; Chapman et al., 2002; Jüttner 2005), soit de leur placement dans la SC (Svensson 2002; Christopher et al., 2004).

Jean-David Darsa³² a réparti les risques d'entreprise autour de 13 grandes classes distinctes:

- Risques géopolitiques
- Risque économique.
- Risques stratégiques
- Risques financiers
- Risques opérationnels
- Risques industriels
- Risques juridiques
- Risques informatiques
- Risques ressources humaines
- Risques d'image et/ou de réputation
- Risque de gestion de la connaissance
- Autres risques (sur la qualité, pilotage, gouvernance, environnement...)
- Risque d'intégrité.

La plupart des typologies s'intéressent aux risques eux-mêmes plutôt qu'aux facteurs créant ces risques.

En effet, comme l'ont constaté Tang et Nurmaya Musa (2011) et Sodhi et al. (2012), peu d'études ont réellement porté sur les causes des risques, la plupart mentionnent les sources sans discuter des causes. Les causes peuvent être nombreuses comme : la fluctuation de la demande, les variations du taux de change, ou la disponibilité des infrastructures logistiques (Ouabouch & Lavastre 2015).

³¹ Mason Jones & Towill (1998), « Shrinking the supply chain uncertainly cycle, control : the institute of operation management, Vol 24, n° 07, pp. 17-22

³² Jean-David Darsa, 365 Risques En Entreprise Une Année En Risk Management, Gereso Édition 2012 France.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Certains chercheurs³³ 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.

Mais globalement les risques sont classés en deux parties « Nous avons retenu que le risque en logistique a une double facette : interne provenant de la chaîne et externe provenant de l'environnement dans lequel la chaîne évolue »³⁴.

1. Les risques internes

Qui sont intrinsèquement liés à la nature de l'organisation, ainsi qu'au secteur d'activité. Il est donc possible d'influer directement sur eux et d'en éliminer les causes premières.

- La gestion de projet. Une mauvaise gestion du projet peut affecter la bonne conduite des opérations, ainsi que les relations avec les fournisseurs. Cela résulte bien souvent d'une erreur dans l'allocation des ressources humaines ou physiques.
- Les ressources humaines. Probablement l'un des plus difficiles à prévoir, le risque humain peut être associé à la gestion de projet. Un arrêt de travail, un manque d'expertise ou encore une erreur de jugement peuvent avoir des répercussions sur le rythme de production.

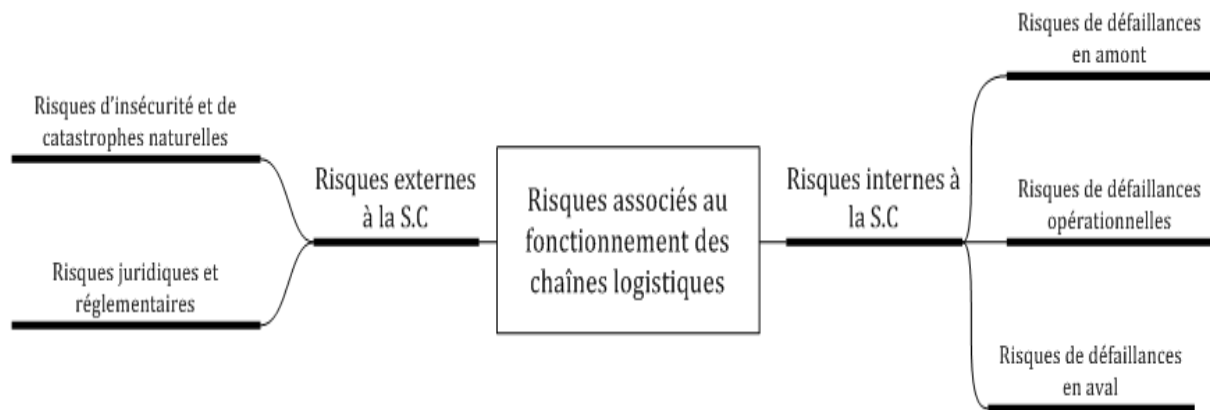
2. Les risques externes

Les risques externes sont de nature très diverse. Ils découlent de l'environnement de travail, du contexte, ainsi que des activités des autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Bien que nous n'ayons pas de contrôle direct sur leurs causes, il est néanmoins possible de les appréhender et d'établir un ensemble de processus pour en minimiser l'impact sur l'entreprise.

³³ Nous citons à titre d'exemple : U. Juttner, H. Peck.

³⁴ Lhoussaine Ouabouch , Research Into The Concepts And The Methodological Approaches Regarding Managing The Risks Related To The Supply Chain , Agadir- Maroc (Page 13-20).

Figure n° 1 : Proposition d'une typologie des facteurs de risques de la SC



Source : (Ouabouch 2015).

En outre (Ouabouch 2015)³⁵, nous avons proposé d'affiner les typologies de risques existants en distinguant les facteurs de risques internes et externes à la SC.

Section3 : identification des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique

Dans le contexte mondial, les entreprises se font concurrence dans un écosystème formé par leurs chaînes d'approvisionnement (Batra, 2012).

Wagner et Bode (2008) citent une série de crises avant 2008 qui ont affecté les chaînes d'approvisionnement et qui ont attiré l'attention des universitaires - l'ouragan Katrina aux États-Unis (2005), l'attaque terroriste de 2001 à New York et l'épidémie de SRAS en 2003 en Asie, et affirment que les chaînes d'approvisionnement sont de plus en plus vulnérables, car les entreprises ont de plus en plus souffert de la pression des concurrents à l'échelle mondiale au cours des dernières décennies. Cette augmentation des crises perturbatrices et la sensibilité des chaînes d'approvisionnement nécessitent une attention particulière à la résilience des entreprises et à la manière dont elles gèrent les risques (Wagner et Bode, 2008)³⁶.

³⁵ Lhoussaine Ouabouch, Mostapha Amri, La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval ; Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain pages 73 à 83.

³⁶ Jorge Calvo, Vanesa Berlanga Silvent, del Olmo Arriaga Josep Lluís ; Résilience et agilité de la chaîne d'approvisionnement: une revue de la littérature théorique page 18.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Davis (1993) à conçu une classification qui paraît particulièrement pertinente, trois grandes familles ont été créées en prenant les trois grands processus de l'entreprise l'Amont, l'Interne et l'Aval.

Cette typologie a été testée par Wagner et Bode (2008), elle consiste donc à catégoriser les facteurs de risques selon qu'ils se rattachent au volet amont de l'entreprise, à ses processus internes ou à son périmètre aval (relation avec les clients).

1. Risques de défaillances liés au processus amont

Les entreprises sont exposées à de nombreux risques associés au côté amont de leurs CL, la définition donnée par Zsidisin et al, (1999)³⁷ est *«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»*

Les achats, les relations avec les fournisseurs, la complexité des réseaux d'approvisionnement déterminent les risques d'approvisionnement.

Les paramètres comme les délais de livraison, la qualité et les prix, sont souvent sujets à des événements imprévisibles (Thun et Hoenig 2011).

La dynamique des marchés est de plus en plus croissante, les problèmes de flexibilité de la capacité des fournisseurs face aux fortes demandes des clients deviennent très importants (Hallikas *et al.* 2005).

Par ailleurs, les travaux de Kraljic (1983) sur le risque dans le contexte de la logistique approvisionnement montrent que les risques existent à cause de la complexité du marché de l'approvisionnement, caractérisés par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts logistiques, la complexité et les conditions de marché des fournisseurs (monopole ou oligopole).

Nous retiendrons la définition donnée par Juttner (2005)³⁸ 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*

³⁷ 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.

³⁸ Juttner (2005), «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

de la chaîne en entière ». Cette définition montre que la notion de risque³⁹ 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.

Pour Hallikas *et al.* (2005), un marché source d'approvisionnement avec un nombre réduit de fournisseurs alternatifs et avec de fortes contraintes de capacité, avec des prix instables et un taux de change très volatil, est perçu comme un marché à risque d'approvisionnement élevé.

D'autres risques de type *amont* peuvent provenir de la perte d'un fournisseur clé par suite de difficultés financières ou d'interruption de relations commerciales, limitant la capacité de l'entreprise à maintenir son offre et/ou la structure de sa chaîne de valeur (Giunipero et Eltantawy 2004) exemple de Nokia et Ericsson.

Une Analyse des facteurs et des événements de risques liés à la chaîne logistique en amont³⁹ démontrent que huit risques peuvent être considérés comme intolérables dépassant la valeur moyenne de 10,17 sur une en amont: les problèmes de qualité fournisseur, l'exercice des prix des matières premières, échec du fournisseur, problème de capacité sur le marché d'offre et problème d'intégration logistique

2. Risques de défaillance inhérents aux processus opérationnels

La notion de *risque opérationnel* est extrêmement large. Elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créé ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise : infrastructures, cycles de production, processus logistique, etc. (Darsa 2011).

Les facteurs de risques opérationnels peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit par exemple de la modification des processus ou leur restructuration qui peuvent être des sources de risques potentiels que Darsa (2011) qualifie de *risques psychosociaux*⁴⁰.

³⁹ EL ABDELLAOUI Mohamed, Investigation-Analyse des facteurs et des événements de risques liés à la chaîne logistique: cas Secteur Automobile au Maroc. Édition 2018 - Vol1 (page 14-19).

⁴⁰ Jean-David Darsa, la gestion de la chaîne logistique dans une entreprise édition GERESO Édition 2009-2011.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

La non-compréhension, par les employés, de nouveaux processus mis en place par l'entreprise, ou leur désaccord avec la nécessité d'une restructuration (une réduction des effectifs par exemple) est un exemple de ces types de risques.

Ils peuvent conduire à des résistances au changement, induisant à leur tour des tensions entre les acteurs impliqués dans l'activité et dans bien des cas au non atteignent des objectifs opérationnels recherchés à travers la modification des processus (Wagner et Bode 2008).

Une éventuelle indispensabilité des ressources matérielles, humaines ou informationnelles, nécessaires à la prise de décision en entreprise peut générer un manque d'efficacité opérationnelle et logistique.

En effet, toute défaillance dans l'infrastructure interne ou externe, matérialisée par exemple par une panne d'équipement ou une perturbation dans le processus de fabrication, peut induire un chômage technique partiel, une perte de productivité, des défauts quantitatifs ou qualitatifs de produit fini, des ruptures de stocks de produits semi-finis ou des retards de livraison⁴¹.

Les risques de rupture de la chaîne de production ont donc plusieurs impacts directs et indirects sur l'ensemble de la CL.

3. Risques de défaillances relatives à l'aval de la CL ;

Les risques de la demande proviennent essentiellement des perturbations relatives à l'aval de la CL⁴².

Il s'agit d'un côté de la volatilité du marché rendant le comportement des clients très souvent imprévisible ; et d'autres, des ruptures dans la distribution physique des produits au client final, le plus souvent dans les opérations de transport et dans le réseau de distribution (Thun et Hoenig 2011), de mauvaises anticipations des besoins des clients induisent un risque d'insatisfaction du client.

La déception des clients peut être également induite par une baisse éventuelle de la réactivité de l'entreprise face aux risques aval. Mais aussi certains produits seront fabriqués et acheminés alors qu'ils ne seront pas vendus suite à une mauvaise anticipation des besoins

⁴¹ Narasimhan et Talluri 2009 ; Tang et Nurmaya Musa 2011.

⁴² Salomé Ruel. Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique. Gestion et management. Université de Grenoble, 2013.

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

(Wagner et Bode 2008). Ces marchandises non vendues devront être alors écoulées ou parfois même détruites.

Les incidences d'un risque à l'aval de la CL sont désastreuses pour l'entreprise. Pour l'essentiel, on peut citer : « une incapacité à commercialiser l'offre sur la cible identifiée, une rupture de la chaîne de valeur de l'entreprise, impactant la marge de l'entreprise, un risque majeur d'impact d'image, ou encore une perte de compétitivité face aux concurrents »⁴³

L'analyse de la performance des CL doit être accompagnée de celle du risque ; dès lors que les entreprises sont confrontées à un environnement incertain, exemples des entreprises (*Nokia, Ericsson, UPF-Thompson et Land Rover*).

Au vu des constats des chercheurs, les risques liés aux processus logistiques peuvent avoir des conséquences désastreuses sur l'efficacité et l'efficience de la CL. Une multitude de conséquences négatives peuvent être induites par les dits événements perturbateurs. La perturbation des flux physiques et/ou d'informations entre les partenaires dans la CL peut engendrer des effets non-désirables en termes de performance logistique opérationnelle, telle que les problèmes d'indisponibilité des produits, des retards dans les délais de livraison ou des défauts de réactivité de la CL.

Comme cela a été soutenu par d'autres auteurs (comme *Zsidisin et al. (2008)*), les entreprises les plus affectées par les défaillances de la CL, risquent d'être les moins performantes en termes du taux de service logistique fourni au client.

Il s'agira alors de focaliser une meilleure performance SC à l'aide d'un meilleur contrôle de l'impact des risques logistiques.

⁴³Jean-David Darsa, La gestion des risques en entreprise, Édition ERESO 1014, p 100-130.

Conclusion :

Les risques liés aux processus logistiques peuvent avoir des conséquences désastreuses sur l'efficacité et l'efficience de la chaîne logistique.

Une multitude de conséquences négatives peuvent être induites par les dits événements perturbateurs.

Parmi ses conséquences, la perturbation des flux physiques et/ou d'informations entre les partenaires dans la chaîne logistique peut engendrer des effets non-désirables en termes de performance logistique opérationnelle, en raison de problèmes d'indisponibilité des produits, de retards dans les délais de livraison ou de défauts de réactivité de la chaîne logistique.

Comme cela a été soutenu par divers auteurs, les entreprises les plus affectées par les défaillances de la chaîne logistique risquent d'être les moins performantes en termes du taux de service logistique fourni au client.

Pour assurer sa continuité et celle de ses activités, l'entreprise doit donc savoir à quelles menaces d'interruption de ses activités elle est exposée. L'analyse des risques lui permettra de chiffrer les évaluations des pertes et les probabilités d'occurrence des sinistres.

Ainsi, connaissant mieux le champ des risques encourus, l'entreprise pourra étudier les options permettant d'en réduire les effets.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Introduction :

Chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser.

Il existe plusieurs milliers de risques susceptibles de remettre en cause la pérennité d'une organisation.

Sans risque, donc sans prise de risques, il n'y a pas d'entreprise. Mais chaque dirigeant doit identifier, comprendre et maîtriser les risques pris ou subis, donc les gérer de manière préventive et curative.

Tout de suite après les risques géopolitiques et macroéconomiques figurent successivement les risques financiers puis, dans la continuité, les risques opérationnels¹.

Car toute la mécanique d'entreprise, quelle qu'elle soit, et à bien y réfléchir, tient uniquement sur la performance de sa déclinaison opérationnelle. Laquelle déclinaison résulte en décisions, risques en enjeux financiers, en permanence.

Notre travail consiste à présenter de façon claire ce que sont les risques opérationnels et les risques financiers. Et, si possible, apporter des clés de réponse pour leur maîtrise. Car cette maîtrise constitue le vecteur essentiel de pérennité de l'entreprise.

Tel est l'objet de notre travail ; Analyser, comprendre et illustrer, de façon simple, la meilleure manière de maîtriser les deux principaux enjeux de chaque organisation, en répondant à ces deux questions:

- **Comment identifier, comprendre et maîtriser au mieux les risques financiers?**
- **Comment identifier, comprendre et maîtriser au mieux les risques opérationnels?**

¹ Jean-David Darsa, la gestion de la chaîne logistique dans une entreprise édition GERESO Édition 2009-2011 ; page 43.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Section 1 : les risques financiers :

1. Définition des risques financiers :

Un risque est en interconnexion constante avec d'autres risques, ainsi le legalrisk entraîne une cascade de risques comme l'obsolescence programmée, la pollution, risque de l'investisseur, la non-conformité avec les prescriptions internes de l'entreprise...

La notion de risques financiers couvre un vaste champ de possibles, dépendant de l'activité de l'entreprise et de ses opérations financières.

«...ils sont devenus un élément majeur à prendre en compte par les directions financières et les directions générales des entreprises, notamment en raison de leur difficulté à trouver des financements, à sécuriser les liquidités ou encore à faire face à la volatilité exponentielle des taux de change et des prix des matières premières »²

Ceci dit les risques financiers sont multiples, complexes, directement impactants car ils peuvent mettre en un laps de temps la pérennité de l'entreprise.

Pour Jean-David Darsa si les risques financiers se positionnent au centre de la pyramide des risques de l'entreprise, s'ils sont solidement ancrés au cœur de la pyramide cela n'est pas réalisé de manière fortuite³. Pour l'auteur chaque risque a une incidence financière sur l'entreprise.

De façon générale, un risque financier désigne un risque de perte d'argent suite à une opération financière : achat ou revente d'actif financier (exemples : un placement de capitaux en vue d'un gain monétaire, un emprunt bancaire) ou d'une opération commerciale ayant une incidence financière (par exemple, un achat ou une vente à crédit ou en devise étrangère), mais aussi vente de produits ou de services ayant une incidence financière.

L'instabilité des marchés financiers a rendu nécessaire une bonne gestion des risques financiers pour tout dirigeant d'entreprise. La nature des risques évolue avec le temps via l'émergence de nouvelles technologies, l'ouverture des marchés, les NTIC.

² Guillaume Devaux, Mazars « la Maîtrise des Risques Financiers » réalisée en 2013 (Étude disponible sur la page : <http://www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Enquetes-et-Etudes/Mieux-maitriser-les-risques-financiers>).

³ Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France page 46.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

2. Les différents risques financiers :

Les économistes chercheurs ainsi que la plupart des ouvrages⁴ sont d'accord pour dire que le principal risque est le risque crédit mais les risques ne s'arrêtent pas là pour autant une banque internationale ou une entreprise internationale se trouve face à une multitude de risques, on parle de risque de taux d'intérêt, risque de change, risque des marchés financiers, risque de liquidité, risque de délinquance financière et le risque de pertes financières...

Nous allons traiter ces risques un par un de manière plus détaillée.

2.1.Le risque crédit :

«.....résulte de l'incapacité des clients de l'entreprise à honorer les échéances à date qui se présente, et ce de manière temporaire (tension de trésorerie)ou définitive (mise en redressement judiciaire ou en liquidation judiciaire du client, provoquant la production de la créance auprès de représentants des créanciers, pour inscription au passif de l'entreprise)⁵Il s'agit du risque de perte ou de couts financiers dus à la défaillance d'un client et de son encours lié⁶ ...».

Les causes du risque crédit d'après Darsa sont pour la plupart;

- La dégradation de la situation financière du client,
- Un besoin mal maîtrisé de fonds de roulement,
- Litiges commerciaux mal gérés,
- Situation déclarée de cessation des paiements,
- Tensions dans la trésorerie,
- Maîtrise réformable de l'analyse amont de la situation financière du client,
- Absence de division du risque crédit,
- Une augmentation des litiges clients entraînée par la dégradation des processus de production,
- Conditions de règlement très souples,

⁴ Jean-David Avenel, Max Peyrard, John Hull, Christophe Godlewski, Maxime Merli.

⁵ Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France page 153.

⁶ Jean-David DARSA, La Gestion Du Risque De Crédit Client, Edition Gereso, Avril 2010.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- Absence de dispositifs de relance de recouvrement dans l'entreprise.

Parmi les conséquences encourues par l'entreprise dans ce cas sont ;

- Intégralité des dispositifs de recouvrements mis en œuvre,
- Intégralité des coûts administratifs, directs et indirects, associés au risque client : facturations multiples, traitements des litiges, séquençage des commandes,
- Intégralité des dispositifs d'analyse préventive des clients et des prospects : achat de base de données, scoring client, analyse financière,
- Perte économique des passages à perte définitive,
- Coûts d'opportunité à avoir servi un client au détriment d'une opportunité manquée.
- Perte pure et simple de l'encours suite à liquidation judiciaire du client,
- Provisionnement de l'encours (Un encours, ou en-cours, est le solde comptable d'un compte d'épargne, de prêt, de stock) client en retard, en impayés,
- Coûts directs des dispositifs de relance préventive et curative ;
- Coûts directs et indirects des actions judiciaires,
- Fragilisation de la trésorerie courante de l'entreprise,
- Remise en cause des stratégies de communication et prospection,
- Perte de confiance des investisseurs, partenaires financiers.

2.1.1. Le risque de crédit des banques :

Le risque crédit constitue le risque financier prioritaire, en particulier pour les banques, il se manifeste surtout par des besoins en capitaux propres pour les compagnies d'assurances.

Lorsque le contractant n'accomplit pas ses obligations à échéance ou antérieurement les institutions financières, les banques et assurances spécialement doivent se protéger, pour ce faire il existe des instruments de transfert du risque de crédit, la norme IFRS⁷.

⁷ Les normes IFRS (International financial reporting standards) sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international. Les normes comptables IFRS sont éditées par

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

2.1.2. Les risques des compagnies d'assurances :

Pour les compagnies d'assurances, on parle d'une part des besoins en capitaux propres qui ont réellement augmenté.

D'autre part l'harmonisation de la commercialisation de produits d'investissement de détail (packaged retail investment products-PRIP) qui concerne certains produits bancaires et d'assurance-vie.

2.2.Risque de taux d'intérêt :

Les risques liés aux taux d'intérêt généralement assumé par les établissements financiers; C'est le risque qu'encourent les entreprises qui investissent ou empruntent à des taux variables, il est lié à une forte et soudaine variabilité des taux de financement sur les places bancaires.

Il s'agit d'un risque qui fait planer une grande part d'incertitude sur les résultats de l'entreprise. Il est dans le premier cas, une variation des taux affectant le portefeuille d'actifs détenu par l'établissement financier, occasionnant donc un gain ou une perte de valeur de ses actifs. On parle alors de risque de perte en capital.

Le risque « capital » : Toute structure professionnelle est un portefeuille d'actif représentant, plus concrètement, un ensemble des titres financiers (de capital ou de créance).

Dans le cas d'une entreprise qui emprunte à un taux variable, la variation du taux à la hausse augmentera mécaniquement les montants des remboursements du prêt. Ce risque est communément appelé risque du prêt emprunt (c'est le risque que les taux des crédits progressent dans un sens défavorable).

Les causes⁸ de ce risque sont variables ;

le bureau des standards comptables internationaux, désigné sous ses initiales anglaises IASB. Elles remplacent depuis 2005 les normes labellisées IAS (International Accounting Standards).

⁸ Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France page 165.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- l'évolution des taux d'intérêt à court, moyen ou long terme.
- évolution des taux de rendement des obligations du trésor, des marchés financiers et de la valorisation des marchés.
- le contexte géopolitique, politique, économique, des acteurs financiers, naturel.
- une mauvaise compréhension des conditions financières des contrats de financement ou de placement.
- une mauvaise lecture des conditions économiques, conjoncturelles, géopolitiques.
- une erreur d'anticipation d'évolutions des conditions des marchés de taux d'intérêt.
- Une absence de mise en place, de contrôle ou de pilotage des outils appropriés de couverture.

Pour en finir avec le risque taux d'intérêt on va parler des conséquences⁹ financières de ce risque ;

- renchérissement potentiel du cout de l'endettement,
- cout d'opportunité lié à la dé-corrélation des conditions financières asumait par rapport aux conditions réelles proposées par les marchés financiers sur la durée
- perte de compétitivité
- manque à gagner.
- moins-value financière.
- dégradation des rendements de placement, diminution des produits financiers de placement.
- décalage dans le temps d'un déblocage d'une opération de financement ou de placement, compte tenu de conditions de marché rend impossible la réalisation sereine de l'opération.
- exposition longue à une incertitude et à la volatilité des conditions de financement ou de placement, fragilisant l'entreprise.

⁹ Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France page 166.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

2.3.Risques de taux de change :

Toute entreprise susceptible de réaliser une opération financière ou commerciale dans une autre devise que leur devise de référence rencontre le risque de taux de change.

« ...le risque de taux de change peut se définir comme le risque de perte financière lié aux différences de change et de valorisation de devises monétaires : entre la réalisation d'une opération en devise et la valeur réelle de la transaction en devises de comptabilisation effective par une entreprise ; ou lors de la conversion définitive, en devises de comptabilisation, des opérations commerciales réalisées.

Les évolutions erratiques des taux de conversion des devises monétaires entre elles vont donc potentiellement engendrer, pour l'entreprise exposée, des pertes latentes de change, a constater en comptabilité¹⁰ ».

Les variations des devises peuvent engendrer, pour les entreprises opérant en multidevises, des pertes de change significatives. Et ce, soit au titre des achats réalisés en devises, ou au titre des ventes réalisées. Sans oublier, bien évidemment, la dégradation du cout de revient réel de la transaction.

Les causes de ce risque sont les mêmes que ceux du risque de taux d'intérêt.

Les conséquences de ce risque sont ;

- la perte de change lors du débouclage de l'opération d'achat, de vente, de placement ou d'endettement.
- La perte de change de la constatation définitive de la valorisation des flux et des stocks libellés en devises autres que celle de comptabilisation.
- L'accroissement des pertes de change site a modification des règles comptables de valorisation de devises et du taux de change effectivement pris en compte.
- La réduction de la chaîne de valeur réelle d'un produit ou d'un service, suite à décrochage des conditions de constatation des éléments de prix de revient et de prix de vente.

¹⁰ Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France page 170.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- Des pertes financière suite a évolution non ou mal contrôlée des politiques d'achat et de vente sur de nouvelles zones géographiques, dont l'enjeu du risque de change n'a pas été identifié.

2.4. Risque de délinquance financière :

Mise en avant depuis les années 2000 avec le cas Enron, Marionnaud, Parmalat ; Une délinquance financière prend plusieurs formes et elle réunit la présentation des comptes frauduleux, abus de confiance, détention ou prise illégale d'intérêts, escroquerie de tout genre, banqueroute, détournement d'actifs, utilisation frauduleuse d'actifs, manipulation des cours de bourse, délit d'initié.

Les causes de cette délinquance sont plusieurs et voici l'essentiel,

- Cupidité, avidité, recherche de la rentabilité maximale quel que soit le moyen d'y parvenir.
- Défaillance ou absence de surveillance ou de contrôle de sécurité.
- Pots-de-vin, corruption.
- Vol, fraude, contrefaçon, détournement.
- Méconnaissance des règles, des usages, des enjeux.
- Comportement volontairement délictueux.
- Mégalomanie, perte de repère, décrochage avec la réalité.
- Pression financière à réaliser les résultats attendus par les marchés financiers, les actionnaires, les dirigeants à tout prix.

Pour les conséquences d'un tel risque sont ;

- Amendes, pénalité.
- Emprisonnement, publication des jugements.
- Destruction de l'entreprise.
- Pertes financières pour les actionnaires, salariés, prêteurs, fournisseurs et partenaires
- Conséquences directe et indirecte d'une violation d'intégrité comptable et financière.
- Risque d'image personnelle de l'acteur en cause, de l'entreprise en cause.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- Dégradation de la notoriété, de la crédibilité des acteurs, de la personne morale exposée.

2.5. Les autres risques financiers :

Ces risques sont à la fois divers et nombreux ;

2.5.1. Le risque client

Ce risque est accru à l'international en raison de la transparence des informations financières et commerciales, des différences avec les règles de droit des pays étrangers, des usages locaux et des pratiques, bancaires et financières.

Il peut avoir des conséquences importantes sur le bilan et l'actif de l'entreprise ; le fournisseur est exposé à la violation d'une disposition contractuelle de nature financière comme une créance impayée à la date convenue on parle de défaillance de paiements, insolvabilité, faillite, actifs irrévocables.

2.5.2. La modification du cout du capital

La modification du cout du capital peut être la conséquence d'une crise économique, ou d'un embargo financier on prend l'exemple de l'interdiction d'accorder des crédits internationaux qui frappent les banques russes depuis 2014.

2.5.3. La fuite des capitaux étrangers

La fuite des capitaux étrangers hors de certains pays, ou le droit de propriété n'est pas garanti et ou le risque d'expropriation mené par des services fiscaux et judiciaires corrompus ou politiquement motivés, dégrade les conditions de financement, et conduit souvent à une forte baisse de la monnaie locale, jusqu'à sa dévaluation ou son flottement.

2.5.4. Une forte inflation

Une forte inflation provoque un flambé des produits étrangers, ce qui renchérit le cout des intrants importés, en cas de hausse brutale des matières premières ou d'embargo.

Section 2 : les risques opérationnels (operational failure risks) :

Le risque opérationnel signifie tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un cout, créé ou subi lors de la réalisation de l'activité de l'entreprise, donc les risque

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

opérationnel matérialisent tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité au quotidienne.

Pour une entreprise ou une institution financière une défaillance des contrôles ou une erreur humaine est considérée comme risque opérationnel.

1. Les trois types de risque opérationnel :

On retient trois risques spécifiques.

1.1.La défaillance humaine

Ils sont qualifiés de risques sociaux et psychosociaux ; une fraude, un vol, un mauvais conseil de placement ont un investisseur, fautes du système de management ne sont pas les seuls à prendre en considération on inclut dans ce contexte la perte d'un collaborateur de qualité pour son savoir-faire ; l'exemple de Société Générale et de la Banque Barings(En 1995, Nick Leeson, un jeune trader responsable chez Barings de la branche de Singapour prend des positions risquées sur la bourse de Tokyo en plein marasme. Ses pertes cumulées finissent par mettre en faillite la Barings, la plus ancienne banque britannique)¹¹

1.2.La défaillance technologique

Erreur de programmation, panne électrique, panne d'ordinateur, défaut du logiciel ou du système de communication lors d'une attaque terroriste, défaillance de l'information définissent les risques opérationnels.

Les risques opérationnels ont des conséquences sur la trésorerie et aggravent les risques crédits.

Un projet de développement ou bien les imprévus qu'on appelle Unexpected ou Focused peuvent entraîner un risque technique (l'introduction de l'euro par les banques ou un bug informatique)¹².

¹¹ Cyrille Sardais, Yves-Marie Abraham, Saura-t-on tirer les enseignements de la faillite de la Barings ?, Dans Le journal de l'école de Paris du management 2008/6 (N°74), pages 8 à 17.

¹² Étude du Rapport annuel de la Commission bancaire – 1996 (https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/11/06/cb_ra_1996_01.pdf).

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

1.3. Le risque stratégique (Stratégique ou Business Risk)

Contrairement aux risques technologiques les risques stratégiques découlent de modifications externes soudaines de l'environnement, économique, politique, juridique, social

On parle de nouvelle réglementation comptable imposée aux entreprises ou bien un changement de réglementation bancaire.

2. Repérage des risques opérationnels :

Les risques opérationnels prennent des formes différentes ils doivent être regroupés en risques de marchés, risque de corruption, risque fiscal, risques de crime organisé et de commerce de la drogue, risques de piraterie, risque informatique.

2.1. Les risques de marché

On s'intéresse à six différents types de risque

2.1.1. L'augmentation de la concurrence

La concurrence est une situation économique dans laquelle plusieurs entreprises vendent un bien ou un service équivalent. La concurrence concerne deux ou plusieurs entreprises qui vendent le même bien ou service mais aussi des produits substituables.

La concurrence s'est naturellement accrue avec l'ouverture des marchés internationale. Les entreprises peuvent se fournir en matières premières partout dans le monde mais aussi faire fabriquer leurs produits à l'étranger.

2.1.2. L'obsolescence programmée

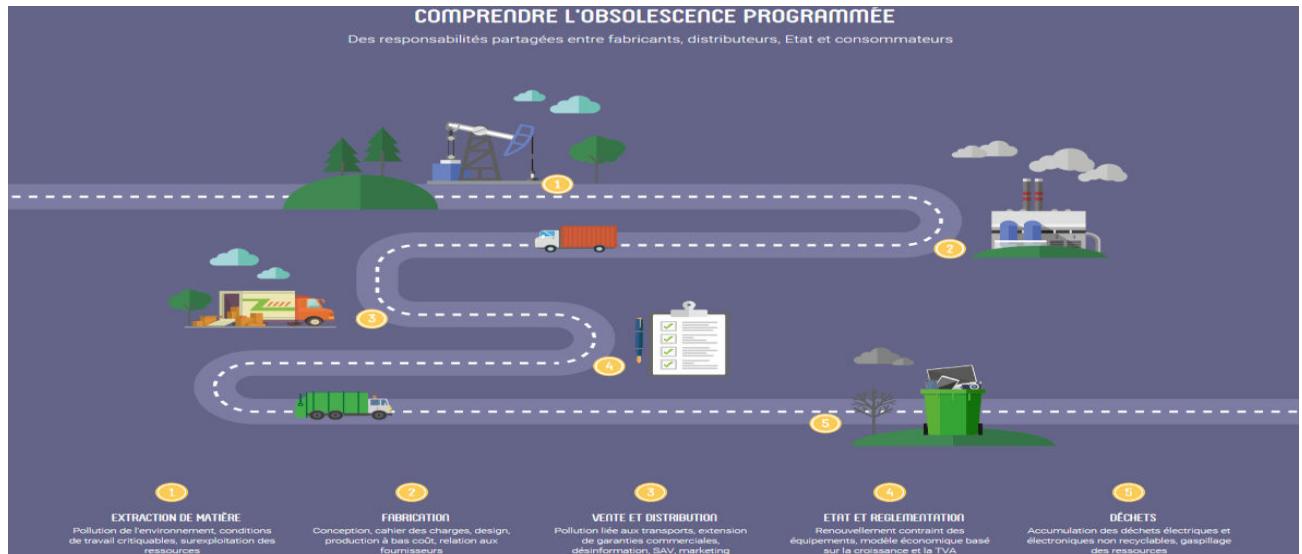
La loi française définit l'obsolescence programmée par un « *l'ensemble des techniques par lesquelles un metteur sur le marché vise à réduire délibérément la durée de vie d'un produit pour en augmenter le taux de remplacement* »¹³

Donc l'obsolescence programmée est la réduction volontaire de la durée de vie d'un produit afin d'en accélérer le renouvellement.

¹³ <https://www.halteobsolescence.org/>.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Figure N01 : l'obsolescence programmée.



Source : <https://www.halteobsolescence.org/>.

Les différentes étapes de l'obsolescence programmée :

- Extraction de matière : pollution de l'environnement, conditions de travail critiquables, surexploitation des ressources.
- Fabrication : conception, cahier des charges, design, production à bas coût, relation aux fournisseurs.
- Vente et distribution : pollution liée aux transports, extension de garanties commerciales, désinformation, marketing.
- État et réglementation : renouvellement contraint des équipements, modèle économique basé sur la croissance et la TVA.
- Déchets : accumulation des déchets électriques et électroniques non-recyclables, gaspillage des ressources.

2.1.3. Le vol et l'espionnage industriel

La Communications Freud Control Association, basée aux États-Unis estime 50 milliards de dollars en 2013 des Plans marketings, informations stratégiques, lancement de produit, fichier client volés par des espions industriels.

«.... Le phénomène s'est accentué avec la démocratisation des outils numériques, observe Arnaud Pelletier. Ce qui était réservé à des États est aujourd'hui à portée de presque tout le

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

monde. La tâche des pirates est facilitée par l'hébergement de données sur le « cloud », l'utilisation d'objets connectés et le BYOD « Bring your own device », le fait de stocker des informations sensibles sur son ordinateur et son téléphone mobile personnel. »¹⁴

En décembre 1965, quatre ans avant le premier vol du Concorde, Serguei Pavlov est arrêté par la police française. En ouvrant les bagages du directeur du bureau parisien d'Aeroflot, les enquêteurs récupèrent des plans détaillés des freins, du train d'atterrissage et de la cellule de l'avion franco-britannique. Le 31 décembre 1968, les Russes feront décoller le prototype du Tupolev Tu-144. Cette copie du supersonique européen est, en partie, le résultat de l'espionnage industriel des usines françaises de sud-Aviation (Aérospatiale) orchestré par le GRU (Direction générale des renseignements) de l'État-Major des Forces Armées de la Fédération de Russie.¹⁵

2.1.4. Le boycott

Ostraciser, mettre à l'index, mettre au banc, excommunier, frapper d'un embargo ou encore d'un blocus : comme le boycott, toutes ces actions ont pour but d'affaiblir un adversaire en l'isolant socialement ou économiquement les origines en sont lointaines ;

Le boycott est un mode d'action très faiblement ancré dans notre « répertoire d'action politique »

Exemple de Danone qui ferme prochainement les porte de Lu-Danone) et donc le licenciement de plusieurs salariés. Les salariés se mettent en grève, font circuler des pétitions, organisent des manifestations. Puis un mot d'ordre de boycott de tous les produits Danone circule¹⁶ ; l'entreprise a fini par déclarer avoir enregistré, pour le mois d'avril, « une baisse d'environ 10 % des ventes de produits frais » et des responsables de supermarchés ont constaté une baisse des ventes sur les produits clairement estampillés Danone.

¹⁴ <https://riskmanagement.securitas.fr/decryptage/espionnage-industriel>.

¹⁵ Rapport relatif à l'activité de la délégation parlementaire au renseignement pour l'année 2014

¹⁶ « Comment le groupe Danone a abîmé son image », Le Monde, 22-23 avril 2001.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

2.1.5. L'embargo

L'embargo est une des sanctions de nature économique qui peuvent être prises à l'encontre d'un État. Qui consiste à restreindre ou à empêcher certaines importations et/ou exportations d'un État.

Un embargo peut être décidé par une organisation internationale comme les Nations unies, ou par un État ou un groupe d'États.

La pression économique ainsi exercée vise à le contraindre à respecter ses engagements internationaux.

On prend l'exemple de l'embargo décidé par les Nations unies contre l'Irak après l'invasion du Koweït, en 2001) ou ciblé, visant certains produits en particulier (exemple : embargo sur les armes contre la Corée du Nord, décidé par les Nations unies en 2009).

2.1.6. La contrefaçon

La contrefaçon, c'est de reproduire ou d'utiliser une marque, un brevet, un dessin, un modèle ou une œuvre, sans l'autorisation du titulaire des droits, ce qui conduit à affecter l'image de la marque.

Les contrefacteurs cherchant à minimiser les coûts tant en ce qui concerne le choix des matières premières que le processus de fabrication, négligent les contrôles préalables à la mise sur le marché. La vente de contrefaçons s'accompagne fréquemment d'autres pratiques illicites (publicité commerciale trompeuse, infractions aux règles de facturation).

La détention de produits de contrefaçon expose le détenteur à se voir confisquer ces produits par les services douaniers et se voir infliger une amende (comprise entre une et deux fois la valeur de l'objet de la fraude)¹⁷.

La détention de contrefaçons, comme la vente, constituent un délit. Les vendeurs et détenteurs de marchandises de contrefaçon peuvent être sanctionnés à ce titre.

¹⁷<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/La-contrefacon>.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Les Directions départementales de la protection des populations (DDPP) ou Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), ainsi que les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) peuvent être saisies par les professionnels et les consommateurs pour des réclamations concernant des contrefaçons de marques, quel que soit le produit concerné.

Les enquêteurs sont habilités à intervenir pour rechercher et constater les délits de contrefaçon de marque commis par les vendeurs sur la voie publique et dans tous les lieux utilisés à des fins professionnelles sur l'ensemble du territoire national. Ils participent, avec les services douaniers, de la police et de la gendarmerie à la lutte contre les contrefaçons de marques.

2.2.La corruption et la lutte contre la corruption :

« ...La corruption est une notion difficile à définir en terme juridique, malgré les efforts en ce sens des Nations Unies et de l'OCDE, du conseil de l'Europe et des agents internationales qui ne définissent pas la corruption, mais recensent les infractions conduisant à la corruption.... »¹⁸

D'après les statistiques¹⁹ près de 1000miliards de dollars représentent la corruption chaque année dans le monde dont 200 liés aux marchés publics, L'OCDE et les Nations Unis représentent les différents organismes qui luttent contre ce risque.

Les types de corruption sont nombreux la corruption d'agents publics nationaux ou étrangers, manipulation des procédures des marchés publics, l'abus de confiance, l'entrave au bon fonctionnement de la justice, le détournement de biens, le trafic d'influence ces types provient de la séparation entre le secteur privé et le secteur public le monopole et le pouvoir discrétionnaire du fonctionnaire incitent à un délit calculé.

L'ONG Transparcy International²⁰ définit la corruption comme « ...l'abus à des fins privées d'un pouvoir reçu en délégation... » Elle distingue deux types de corruption l'une est l'abus d'une position e force et l'autre c'est la situation gagnant-gagnant.

¹⁸ Jean-David Avenel, Max Peyrard, l'essentiel des risques de l'entreprise a l'international, 1^{er} ed lextenso éditions 2015, paris, p (48)

¹⁹ https://www.unodc.org/pdf/9dec04/general_f.pdf.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Les conséquences économiques de la corruption sont négatives sur le développement économique, sur l'affaiblissement de l'Etat et sur les perspectives de développement économique et social.

Pour ce cas on prend l'exemple de la corruption dans le sport elle concerne les matches truqués ; la corruption a atteint le sommet de la FIFA sert à choisir la localisation des compétitions et d'arranger les résultats.

2.3.Le risque fiscal

Les deux pratiques principales sont l'évasion fiscale et la fraude à la TVA, il fausse la concurrence en utilisant ces deux pratiques principales.

2.3.1. La fraude à la TVA

La fraude à la TVA concerne des marchandises comme les voitures, minutes de conversation téléphonique, composant informatique, mais aussi matière première donc tous les objets de petite taille qui sont chers, car la TVA est proportionnelle au prix.

Elle s'est amplifiée avec les échanges internationaux et la mondialisation et prend la forme du « Carrousel de la TVA »²¹

La fraude à la TVA est le suet du jour on prend l'exemple du cas des 3000 voitures d'occasion ayant tourné dans une douzaine de sociétés à Marseille.

2.3.2. L'évasion fiscale

L'évasion fiscale ou évitement fiscal est l'évitement légal ou illégal de l'impôt²² en utilisant les failles du système fiscal ou en déplaçant un patrimoine vers un autre pays souvent un paradis fiscal.

²⁰ https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2020/01/2019_CPI_Report_FR.pdf

²¹ Le mécanisme de la taxe sur la valeur ajoutée peut être l'objet de différents types de fraude : la fraude à la TVA « simple » et le carrousel TVA ou fraude carrousel.

²² « Évasion, fraude, optimisation fiscale : quelles différences ? » [archive], sur *financespubliques.fr*, Ministère de l'Économie et des Finances (consulté le 22 décembre 2019)

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

L'évasion fiscale est techniquement définie comme l'ensemble des comportements du contribuable qui visent à réduire le montant des prélèvements dont il doit normalement s'acquitter²³.

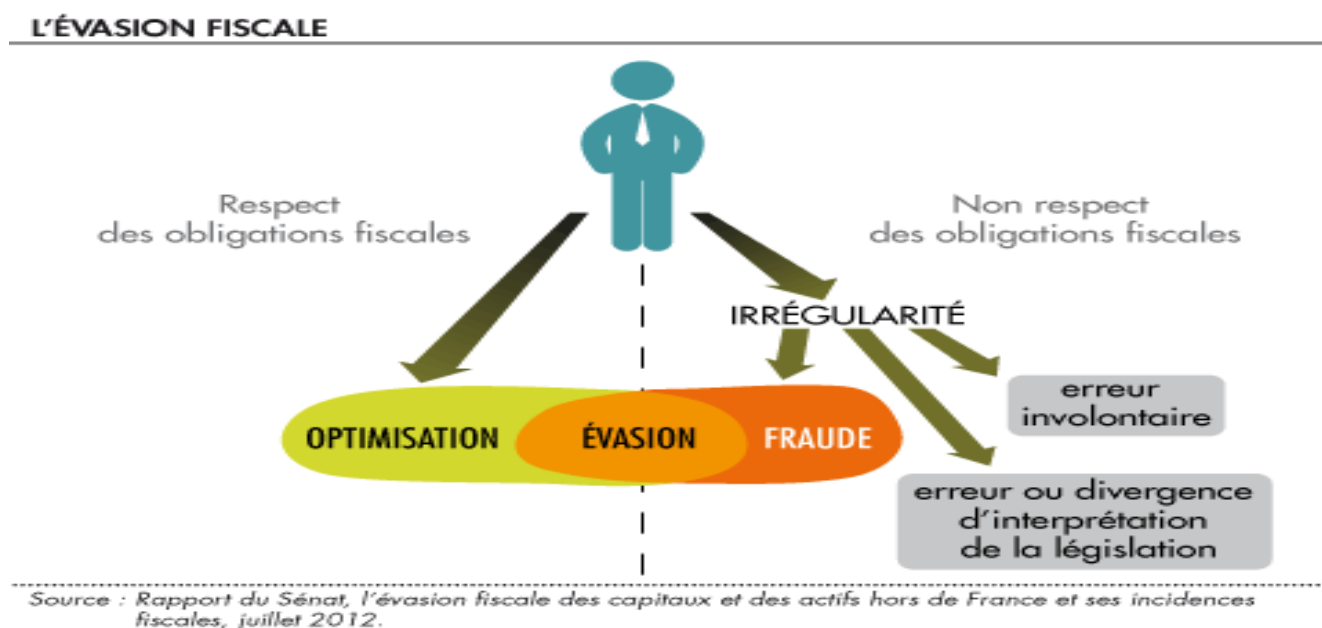
La fraude fiscale est qualifiée souvent d'évasion fiscale²⁴ mais en la différence se porte sur le légale et l'illégale.

L'évasion fiscale relève à la fois de l'optimisation et de la fraude.

Selon le **Conseil des prélèvements obligatoires**, il s'agit de «... l'ensemble des comportements du contribuable qui visent à réduire le montant des prélèvements dont il doit normalement s'acquitter. S'il a recours à des moyens légaux, l'évasion entre alors dans la catégorie de l'optimisation. À l'inverse, si elle s'appuie sur des techniques illégales ou dissimule la portée véritable de ses acteurs, l'évasion s'apparente à la fraude.... ».

Le schéma suivant explique l'évasion fiscale de manière plus simple,

Figure N02 : l'évasion fiscale.



²³ Antoine Malgoyre, montages juridiques et habileté fiscale, Lextenso, 2017, 240 p. (ISBN 978-2-297-06043-1, lire en ligne [archive]), p. 17

²⁴ « Fiscalité des entreprises : lutter contre l'évitement fiscal », *Actualité - European Parliament*, 6 juin 2016 (lire en ligne [archive]).

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Statistiquement parle L'organisation Tax Justice Network évalue entre 21 et 32 billions de dollars de fortunes personnelles localisées dans les paradis fiscaux. C'est entre 1 et 1,6 billions de dollars qui transiteraient illégalement chaque année.

2.4. Le crime organisé et le commerce de la drogue :

« ...La criminalité transnationale organisée est l'un des fléaux les plus pernicieux du XXI^e siècle puisqu'elle sape les assises de nos sociétés de par le fait qu'elle en entrave sérieusement le développement. En faussant la concurrence sur les marchés mondiaux, en profitant des Etats défaillants ou de territoires disputés et, dans certains cas, en établissant d'exécrables partenariats d'intérêt avec d'autres entités menant des actions dans un but de déstabilisation comme c'est le cas du terrorisme ou de la piraterie maritime, les réseaux criminels peuvent aller jusqu'à représenter une menace pour la paix et la sécurité mondiales²⁵..... »

le chiffre d'affaires de la N'Dranghetta, mafia calabraise, est estimé à 35 milliards alors que le PIB de la Calabre est de 29 milliards d'euros ! Ce sont donc de très riches organisations, souvent opérant à l'international, qui s'attaque à des entreprises.

2.4.1. La lutte contre le financement du terrorisme :

« Les récents attentats terroristes, notamment en Afrique de l'Est, montrent clairement que les groupes terroristes continuent de récolter des fonds pour leurs activités par des voies légales et illégales. Le lien entre la criminalité organisée et le financement du terrorisme est une préoccupation croissante pour de nombreux pays²⁶. »

²⁵https://www.unodc.org/documents/organizedcrime/FrenchDigest_Final_301012_30102012.pdf.

²⁶ Le Secrétaire général adjoint chargé du Bureau de lutte contre le terrorisme, Vladimir Voronkov, dans sa déclaration PDF à la réunion de haut niveau sur la lutte contre le financement du terrorisme.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

2.4.2. Les risques informatiques (cybers risques) (cyberattaques) :

Le cyber risque se définit comme tout risque de perte financière, d'interruption des activités ou d'atteinte à la réputation d'une entreprise ou d'un entrepreneur en raison d'une défaillance des systèmes d'information (SI)

Section 3 : la gestion du risque de l'entreprise à l'international :

Hormis les entreprises soumises à des contraintes réglementaires, la grande majorité des entreprises ne met pas en œuvre de véritable politique de gestion des risques, a tort.

1. La gestion des risques financiers :

Dans le monde d'aujourd'hui les entreprises mettent en place des politiques de gestion des risques qui sont intimement liées à la nature de leur activité.

La gestion des risques financiers, appelée également la couverture des risques financiers, est une des composantes importantes de la politique financière des entreprises²⁷.

Les firmes subissent les risques auxquels elles exposent leurs activités principales (industrielles, commerciales ou financières) qui résultent de l'incertitude quant à l'évolution future des taux d'intérêt, des taux de change et des prix (actifs financiers, marchandises, matières premières, par exemple). La couverture est mise en place par une entreprise afin de réduire l'impact de cette incertitude sur la valeur de la firme.

La gestion des risques est sans doute le premier domaine dans lequel les directions générales, les conseils d'administration et leurs comités d'audit, les professionnels de l'audit et du contrôle interne doivent renforcer leur expertise, améliorer leurs outils et travailler ensemble de manière plus efficace, différentes stratégies de gestion des risques peuvent être mises en place selon qu'on décide d'éviter le risque, de l'accepter, de le réduire ou bien de le transférer.

Le choix de la stratégie de couverture est à la portée du décideur de sa connaissance une solution disponible et de la dimension économique ainsi que financière du coup net à considérer.

²⁷ ALLAYANNIS G. and WESTON J. (2001), «The Use of Foreign Currency Derivatives and Firm Market Value », *The Review of Financial Studies*, 14, p. 243-276.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Dans cette section, on explique comment préserver le capital et minimiser les risques qui pourraient éroder les avoirs. Il existe six stratégies de couverture des risques ; la stratégie d'évitement, d'acceptation, d'acceptation avec réduction, de réduction, de contournement, et pour finir de transfert d'après Darsa²⁸.

1.1.Stratégie d'évitement :

L'évitement du risque peut consister, par exemple, à contourner le risque en le reportant sur d'autres organisations ou à l'éviter en refusant d'y être exposé.

Il s'agit d'une mesure qui évite toute exposition au risque, quel qu'il soit. Un investisseur de vingt ans conserve ses économies dans un compte d'épargne à faible taux d'intérêt et évite ainsi tout risque, plutôt que d'investir dans le marché boursier malgré un horizon de placement à long terme. Cette stratégie convient aux personnes qui trouvent que les hauts et les bas à court terme du marché boursier sont trop stressants²⁹.

Typiquement, cette stratégie de couverture du risque est mise en œuvre face aux risques d'erreur d'investissement.

Si l'entreprise est dans l'incapacité de justifier ou de légitimer l'investissement qu'elle s'apprête à réaliser, alors, la stratégie d'évitement s'impose à elle.

L'investissement ne sera pas réalisé, à l'appui d'une analyse cohérente et pertinente de la situation et des enjeux en présence.

Souvent, la stratégie d'évitement du risque financier sera opposée à d'autres risques sous-jacents, directement issus de l'évitement.

Dans le cas du refus d'investissement. Les risques résiduels³⁰ identifiés seront immédiatement mobilisés.

²⁸ Jean-David DARSA, La gestion des risques en entreprise, GERESO Édition novembre 2009 France page.

²⁹ <https://www.moneysmartmanitoba.ca/fr/preservation-and-risk-mitigation/>

³⁰ Risque qui subsiste après la réponse au risque ou après l'application de mesures d'atténuation du risque.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

1.2. Stratégie de contournement :

Contourner un risque financier peut être délicat, la solution de contournement n'existe pas, ou son objectif ne sera pas réellement en cohérence avec l'espérance recherchée. Le contournement d'un risque financier s'appliquera pour l'essentiel dans la sélection des supports d'investissement ou la mise en place des solutions de financement de l'entreprise.

Ainsi la dette ne sera pas libellée en livre sterling mais en francs suisses, Le risque de taux de change sera contourné, relativement à la volatilité de la livre sterling britannique, Les excédents de trésorerie seront investis en action A et non pas en action B, Les contrats de swaps de taux seront mis en place, mais sur des règles différentes que celles habituellement fixées, La transaction commerciale sera réalisée, mais sur une autre personne morale contractante.

Le contournement du risque financier et au final également fréquemment utilisé, La seule question qui demeure réside dans l'intérêt réel à contourner le risque A pas le risque B.

Le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ?

1.3.La stratégie de transfert :

En termes de risques financiers, les stratégies de transfert sont légion !vente d'actifs, assurance des investissements, refinancement de l'opération, toutes les solutions de transfert sont mobilisées face aux risques financiers.

Il s'agit d'une stratégie qui transfère la gestion du risque à une tierce partie consentante. Une personne peut avoir recours à un conseiller financier parce qu'elle n'est pas convaincue de comprendre suffisamment le secteur de l'investissement pour prendre des décisions de placement éclairées et bien fondées.

1.4.La stratégie d'acceptation :

Il s'agit d'une approche qui place le risque dans un horizon temporel ainsi que dans une zone de connaissances et de confort appropriés. Un investisseur de vingt ans comprend que le marché des actions peut être plus volatil que celui des obligations. Il est prêt à accepter le risque de volatilité en sachant que l'horizon temporel est assez long pour qu'il recouvre les pertes qu'il pourrait subir en raison des fluctuations à la hausse ou à la baisse du marché.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Cette stratégie est un choix courant si les avantages, comme l'épargne pour la retraite, l'emporte sur le coût d'autres options de gestion du risque qui peut empêcher d'obtenir de tels rendements à long terme.

1.5. La stratégie d'acceptation avec réduction :

C'est la réduction partielle du coût du risque associé à un enjeu financier constitue, à ne pas douter, la stratégie la plus souvent utilisée au titre des risques financiers.

L'entreprise accepte un certain niveau de risque, mais elle met toutefois en œuvre un dispositif de réduction partielle de l'impact.

Un risque crédit client accepté avec réduction partielle consistera à assurer une perte seulement du portefeuille clients. A affacturer que certains segments d'activités sensibles. A ne mobiliser que quelques créances. Le risque crédit client ne sera pas réduit à néant. Mais il aura été, de cette manière, réduit.

La stratégie de réduction :

Cette stratégie accepte un certain niveau de risque, mais évite les niveaux de risque élevés. Un investisseur de vingt ans investit dans un portefeuille équilibré de fonds communs de placement qui peut être composé d'actions de nombreux secteurs, d'obligations et de CPG. Il comprend que si une partie de son portefeuille sous-performe, l'autre peut surperformer, ce qui lui procure un taux de rendement global moyen. Cela convient aux personnes qui ne cherchent peut-être pas le meilleur rendement à long terme et qui préfèrent un bon rendement avec une approche équilibrée aux fluctuations du marché.

2. La gestion des risques opérationnels :

Diminuer les pertes opérationnelles, optimiser la consommation de capital, est l'objectif de la gestion des risques opérationnelle.

Le périmètre des risques opérationnelles est extrêmement large pour cause;

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- les événements de risque opérationnel sont subis de façon aléatoire, alors que d'autres risques, comme le risque de crédit ou le risque de marché, sont pris par l'établissement en échange d'une rémunération ;
- l'évaluation du risque opérationnel est souvent de nature plus qualitative et subjective que celle des risques de crédit ou de marché ;
- alors que les autres risques peuvent être pilotés au moyen de limites, une telle approche est difficile à imaginer et plus encore mettre en œuvre pour le risque opérationnel.

Pour ce faire l'entreprise est dans l'obligation d'avoir la culture de risque qui est la capacité de l'entreprise a ;

- analyser son profil de risque opérationnel ;
- de mesurer au mieux les enjeux, financiers notamment ;
- de chiffrer les coûts nécessaires pour atteindre les deux objectifs précédents, ainsi que le coût des moyens à mettre en œuvre pour agir sur les facteurs d'amélioration du profil de risque.

La gestion de ces risques s'effectue en quatre étapes ³¹;

- **l'identification** ; Des risques qui consistent à repérer les activités présentent un risque.
- **L'évaluation des risques** ; qui est le degré du risque son cout.
- **La gestion** ; Elle doit surmonter la survenance d'un risque important et prévoir un plan d'urgence pour permettre à l'entreprise de devenir opérationnelle.
- **Le transfert de risques** ; Dans le but de récupération de pertes subies en incluent une tierce personne comme l'assurance.

La réforme de Bâle II complète³² une gestion très riche qui incitait les entreprises a ;

³¹ Jean-David Avenel, Max Peyrard, l'essentiel des risques de l'entreprise a l'international, lextensoédition , 1ed ; paris, page105.

³² Daniel Amadiou, Éléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel, Revue d'économie financière, Année 2006, pp 93-103.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

- organisation du contrôle interne,
- contrôles de second niveau (procédures formalisées de supervision permanente...),
- plans de continuité d'activité,
- sécurité des systèmes d'information,
- sécurité des moyens de paiement,
- lutte contre le blanchiment,
- lutte contre la fraude,
- fonction Conformité,
- maîtrise de l'externalisation d'activités sensibles...
- Mettre à profit toutes les synergies possibles constituent donc un enjeu essentiel
- Il est donc essentiel de mettre en place une gouvernance d'ensemble rigoureuse.
- les auto-évaluations de la sécurité des systèmes d'information, résultant des tests de pénétration des systèmes informatiques régulièrement réalisés ;
- les auto-évaluations des plans de continuité d'activité, là aussi à la suite des tests effectués.

Dans le travail de l'Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance Atelier-débat : la gestion du risque opérationnel occupe un rôle majeur cela se fait par plusieurs dispositifs.

2.1. Le dispositif de risque opérationnel :

Il doit permettre la détection des risques et incidents de nature opérationnelle. Mais aussi d'alerter, mobiliser les principaux responsables concernés par les risques. Aussi, il doit permettre de définir les plans d'actions nécessaires.

Enfin, il doit disposer d'outils de pilotage à destination du Directoire, des Directions et des différentes parties prenantes du dispositif.

Pour élaborer un dispositif de risques opérationnels il faut s'appuyer sur des événements ou bien situation passée comme les crises.

2.2. La cartographie des risques opérationnels :

Elle identifie et recense les principaux risques, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Elle permet aussi d'évaluer les risques via la prise en compte de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. C'est un outil pour visualiser l'exposition aux risques, délimiter les contours du profil de risques et identifier les zones à risque insuffisamment couvertes par le dispositif de maîtrise. Elle permet aussi de comparer et hiérarchiser les risques les uns par rapport aux autres.

2.3. La base incidente :

Elle identifie les incidents en garantissant leurs compréhensions, elle améliore la capacité à évaluer, gérer ou éviter le risque pour l'entreprise. Elle peut servir de support au processus d'évaluation des risques et du dispositif de maîtrise des risques.

2.4.L'analyse des scénarios :

Permet une approche globale de la gestion des risques en prenant en compte des peu probables, mais dont les impacts potentiels sont élevés.

Son but est d'identifier la défaillance et la chaîne causale, comprenant notamment les faiblesses et les facteurs de risque.

2.5.Les indicateurs de risques :

Ont pour objectif d'alerter le management de l'entreprise sur les évolutions porteuses de risques grâce à une évaluation régulière des améliorations ou des détériorations du profil de risques et de l'environnement de prévention et de contrôle.

Il faut être préparé à agir lorsque ces seuils sont dépassés grâce à la mise en œuvre de plans d'action. Le suivi des indicateurs permet une gestion proactive et prospective des risques opérationnels et également de relever les signaux faibles, parfois annonciateurs d'un événement majeur ou simplement d'une dégradation du dispositif.

2.6.Le control interne :

Le contrôle interne vise à sécuriser l'activité d'une entreprise, offre une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques opérationnels. Pour cela des politiques, procédures et plans de contrôle doivent être mis en place pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique

Le contrôle n'a d'intérêt que si l'entreprise est capable d'en tirer des conséquences.

Conclusion :

Les risques financiers et stratégiques sont très liés, car tout processus opérationnel est susceptible de causer une perte financière.

Il existe des dizaines de risques financiers dans une entreprise, Le risque taux d'intérêt et taux de change sont des enjeux complexes et techniques à ne pas laisser de côté pas l'entreprise car cela engendre des pertes énorme a l'entreprise.

Chaque entreprise doit maîtriser d'une manière permanente son activité son milieu son évolution pour une meilleure détection et une parfaite connaissance des risques et une meilleure politique de couverture et de contrôle.

Les défis majeurs de la maîtrise des risques opérationnels concernent, L'identification, La priorisation, l'assurance et pour finir la culture.

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 des entreprises algériennes face aux risques financiers et opérationnels dans la chaîne logistique.

L'objectif principal est de détecter, gérer les risques dits financiers et opérationnels (amont et opérationnels) de se couvrir de ces risques, et ce comme préoccupations majeures des managers et dirigeants d'entreprises. Ce dernier volet tentera de démontrer comment l'apparition de facteurs de risque peut avoir des incidences négatives sur la gestion de la chaîne tant sur un niveau central que général, incluant des répercussions néfastes sur les entreprises algériennes aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Section 01 : La maîtrise de la chaîne logistique 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 accru 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. 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 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.

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

Après 1980, la chute sévère des cours du pétrole, cause une incapacité de l'Etat de répondre aux demandes et aux besoins de l'entreprise publique. Cela a provoqué l'essence d'un nouveau type d'entreprises publiques qui est l'entreprise publique autonome¹

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 poussée 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 :

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.

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

- 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 ;
- 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 ;

Dans les secteurs privés 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 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'Etat 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, a permis au secteur une dynamique à travers la mise à disposition

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

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 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 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 services⁸. 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 44 millions 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 secteurs¹⁰; Cependant, nous constatons que ce dernier peut en comporter davantage, si les chefs ou gérants de ces entreprises viennent 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 coexistence 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.

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

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.

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 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'organisations professionnelles régnant dans les milieux portuaires, demeure un spectre pesant lourd sur l'efficacité des mécanismes régissant les opérations, incluant les différentes tâches sur lesquelles repose l'activité

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

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

portuaire illustrée 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 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'importateurs
- 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,...) ;

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

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.

- Le paiement des services portuaires comme le remorquage, le pilotage...etc.
- La fixation des coûts portuaires, soit les redevances du domaine public qui sont fixées 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 ;
- La quasi-inexistence d'actions portuaires continue, 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.

3. L'Algérie devancé en matière d'efficacité de la supply Chain :

Aujourd'hui, la plupart des entreprises algériennes reconnaissent le besoin d'une approche transversale pour le pilotage de leurs activités allant des fournisseurs aux clients (approvisionnement, production, distribution, service après-vente...). Cela s'est en particulier traduit par la création d'une fonction supply chain au sein de bon nombre d'entre elles. Pour illustrer le rôle déterminant de la supply chain dans la bonne santé des entreprises, Malgré tout, peu d'entreprises ont mis en place avec succès les processus clé permettant de rendre leur supply chain performante à tous les niveaux de décisions et tout au long du cycle de vie du produit.

En Algérie, le métier de supply chain (SC) demeure nouveau. Or, au jour d'aujourd'hui, les entreprises industrielles algériennes subissent toujours des lourdeurs à l'importation, le manque de contrôle de la distribution du grossiste au détaillant.

Les détaillants et les grossistes se plaignent, quant à eux, des délais d'approvisionnement qui sont longs, de l'éloignement en plus de la dispersion des centres d'approvisionnements ainsi que de l'indisponibilité de marchandises et de la lourdeur des formalités d'acquisition des marchandises.

*«Des entraves qui conduisent à augmenter les ristournes dans la chaîne de distribution sans forcément un retour à la hauteur des investissements».*¹⁶

¹⁶ <https://www.djazairess.com/fr/latribune/112349>

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

C'est dire l'instabilité que connaît la chaîne logistique en Algérie. Ainsi, afin de maintenir leur rentabilité et poursuivre leur croissance, les experts estiment que *«les entreprises algériennes notamment celles activant dans la distribution, doivent mieux comprendre et anticiper les données clés de leur marché»*

Et cela afin ;

«D'optimiser leurs approvisionnements, l'utilisation de leur outil industriel et la performance de leurs canaux de distribution, de réduire, au final, le coût total de chaîne logistique»¹⁷.

Les lourdeurs à l'importation, le manque de contrôle, de la distribution du grossiste et du détaillant, sont autant de facteurs qui pèsent sur la performance des entreprises industrielles algériennes.

Cela conduit à *«Alourdir les stocks, à mobiliser la trésorerie et augmenter les ristournes dans la chaîne de distribution sans forcément un retour à la hauteur des investissements»* estime Ernst and Young, le cabinet de conseil de renommée internationale en Algérie.

Ainsi l'absence d'une véritable logistique serait derrière les pénuries cycliques que vit notre pays, Ce même bureau affirme que la pénurie du médicament qui revient chaque année en Algérie est en fait due à un problème de logistique dans l'importation des produits pharmaceutiques. *«La crise de médicament est due à la chaîne de logistique»¹⁸*. Le mauvais fonctionnement de cette chaîne de logistique, voire l'absence de logistique dans certains cas sont derrière les «perturbations» que connaît le marché algérien régulièrement, de l'avis des experts.

Pour maintenir leur rentabilité et leur croissance, les entreprises algériennes sont appelées à *«mieux comprendre et anticiper les données clé de leur marché»* et *«optimiser leur*

¹⁷ Bahia Aliouche, La supply chain fait ses premiers pas en Algérie La bonne santé de l'entreprise repose sur le respect de la chaîne, Publié dans La Tribune le 13 - 04 - 2015.

¹⁸ Z Mehdaoui, La logistique, ce qui manque le plus à l'Algérie, Publié dans Le Quotidien d'Oran le 30 - 01 - 2013 (soutient Phetsamone Rasphone, directeur exécutif du bureau d'Alger d'Ernst and Young).

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

approvisionnement, l'utilisation de leur outil industriel et la performance de leurs canaux de distribution», ce qui va, de l'avis de ce bureau de conseil, «réduire le coût total de leur chaîne logistique».

Plusieurs experts sont intervenus, sur le «Supply Chain», un terme qui englobe toute la chaîne allant des approvisionnements à la livraison finale en passant par la fabrication, le stockage et la distribution.

À travers l'indice de performance logistique établi, par la banque mondiale pour l'année 2012-2018, l'Algérie se place à la 107^{ème} place avec un pourcentage de 61.1 sur 167 pays¹⁹. 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 dépôts sous douane...etc.). Face à l'absence de ces infrastructures, les pouvoirs publics ont trouvé des solutions provisoires et transitoires, par le biais de mises en place de ports secs, ces plates-formes logistiques 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 liées 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

¹⁹ Jean-François Arvis, Lauri Ojala, Christina Wiederer Ben Shepherd, Anasuya Raj, Karlygash Dairabayeva, Tuomas Kiiski, Connecting to Compete 2018 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators, (<https://www.cerl.fr/wp-content/uploads/2018/09/LPI2018.pdf>).

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

autour des éléments qui empêchent la distribution à se développer en Algérie. Nous en retenons à cet effet, plusieurs causes que nous avons choisi de résumer²⁰ comme suit :

3.1. 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 DA, 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.

3.2. 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 MENA. 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 enregistrés 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.

²⁰ FERRAHI Abdelhakim, La gestion des risques de la chaîne logistique au cœur de la problématique d'efficacité du processus logistique : Etude exploratoire des entreprises en Algérie, Les Cahiers MECAS, N°13/Décembre2016.

3.3. Un manque d'infrastructure contraignant le processus d'approvisionnement :

D'après un rapport effectué par l'ONS, un quart des entreprises ont connu des ruptures de stock en matières premières et des semi-produits, qui ont provoqué un ralentissement voire 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.

3.4. 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 professionnels de logisticiens formés, et se heurtent à une inexistence de stratégie de ressources humaines qui prévoie l'intégration dans la profession des fonctions logistiques.

Section02 : Description de l'échantillon

1.1. L'entretien semi-directif centré :

On a choisi d'utiliser l'entretien semi-directif « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. » (Lincoln, 1995). Cette technique de recueil qualitative permet de s'intéresser au discours des personnes interrogées autour des thèmes préalablement définis suivant un guide d'entretien. Cette technique permet de recueillir des appréciations sur un sujet donné.

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

Pour Bardin (2009), dans la méthode d'investigation par entretien, « *on a donc affaire à une parole relativement spontanée, à un discours parlé.... Mise en scène libre de ce que cette personne a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose* » (p.93).

Son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche.

Pour obtenir ces données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont et les données recueillies devront être interprétées, afin qu'on puisse rédiger une conclusion argumentée.

Pour notre mémoire sur les contraintes opérationnelles et financières, un entretien semi-directif centré/ciblé pourrait être un entretien avec un PDG, afin de comprendre quels sont les risques et comment les gérer. Le but est ici de comprendre, à travers une étude de cas précise, un phénomène plus général.

Les questions de l'entretien sont ciblées sur ce fait précis ;

- Interrogations sur un aspect spécifique du phénomène étudié.
- Poser des questions courtes, directes et ciblées.
- Se focaliser sur la compréhension d'un phénomène précis, sans divaguer sur d'autres faits du même sujet.

On a choisi l'entretien semi-directif car ;

- Il étudie un phénomène dans son ensemble (entretien à réponses centrées/ciblées).
- Il collecte des données informatives à travers des interrogations générales et ouvertes.
- Il permet à la personne interrogée de répondre librement et d'exprimer un point de vue précis sur une question donnée.
- Il autorise à relancer la personne qui est questionnée.
- Il fait émerger de nouvelles hypothèses de travail.

Pour être mené avec efficacité, on a préparé l'entretien semi-directif d'une manière consciencieuse.

- Préparation en amont des questions à l'aide d'un guide d'entretien²¹.
- La classification des interrogations dans un ordre logique et par thème, dans ce guide d'entretien.
- Se Préparer à poser de nouvelles questions pendant l'entretien, en fonction des réponses.

Après avoir préparé notre entretien semi-directif il faudra le mener en respectant 5²² étapes clé :

- 1.1.1. **Présentation rapide de notre travail** : après avoir salué le PDG, on commence l'entretien en rappelant brièvement le sujet général de notre recherche.
- 1.1.2. **Commencer l'entretien** : à l'aide de notre guide d'entretien, on débute l'entretien.
- 1.1.3. **Conclure l'entretien** : par remercier la personne en face. Et rappeler les dates de fin du travail de recherche
- 1.1.4. **Retranscrire l'entretien** : Reprendre nos notes et retranscrire l'entretien enregistré rapidement après. Les grandes lignes de l'entretien seront plus faciles à percevoir.

Et pour finir la dernière étape sont l'exploitation et l'analyse des données récoltées lors de l'entretien semi-directif pour rédiger la conclusion de notre étude.

- Relire les notes prises et réécouter l'entretien : cette étape permet de se remémorer et de repérer de nouveaux éléments informatifs.
- Retranscrire l'entretien : cette phase de travail nous permet de faire émerger les grandes lignes de chaque entretien.
- Noter les observations faites : après avoir retranscrit l'entretien, on résume les éléments-clés dans un tableau récapitulatif.

21 Il s'agit d'écrire sur une fiche (de préférence de petite taille pour la discrétion, mais lisible) une liste de questions. Celles-ci doivent être hiérarchisées : de la question la plus générale à la plus précise. Classées selon leur thème.

22 <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

- Analyser les éléments retenus : ces éléments représentent nos données informatives à analyser pour construire des réponses aux questions initiales.
- Établir une conclusion : après l'analyse des données informatives, La construction de la conclusion écrite à partir d'un plan de rédaction.

2. Le guide de l'entretien

Thèmes	Questions
Information sur l'entreprise	1. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?
	2. Dans quel domaine (principal) exercez-vous ce statut ?
	3. Quel est l'effectif salarié de votre entreprise ?
	4. Quel est le (principal) secteur d'activité de votre entreprise ?
Le statut de la logistique dans l'entreprise.	1. Au sein d'une entreprise pensez-vous que la coordination des opérations entre différents acteurs logistiques est satisfaisante ?
	2. Quelle place occupe la logistique au sein de votre entreprise ?

	<p>3. Avez-vous un département spécifique dans votre entreprise pour gérer les risques ?</p>
	<p>4. A quel degré les risques perturbent la coordination de votre chaîne logistique ?</p>
	<p>5. Quels sont les risques courant auxquels vous faites face régulièrement ?</p>
<p>Les risques financiers ;</p>	<p>1. Quels sont les risques financiers aux quel votre entreprise fait face ?</p>
	<p>2. Si on prend le risque crédit quelles sont les causes et les conséquences de ce risque ?</p>
	<p>3. Pour le risque taux d'intérêt et de taux de change quelles sont les causes ?</p>
	<p>4. Pour le risque taux d'intérêt et de taux de change quelles sont les causes ?</p>
	<p>5. Quelles sont les conséquences du risque de taux d'intérêt ?</p>

	<p>6. Quelles sont les conséquences de taux de change ?</p>
	<p>7. Pour les Risque de délinquance financière quelle sont les causes ?</p>
	<p>8. Quelles sont les conséquences de ce risque ?</p>
	<p>9. Quelle stratégie de couverture utilisez-vous pour vous couvrir contre ces risques ?</p>
Les risques opérationnels ;	<p>1. Quel sont les risques aux quelles votre entreprise fait face ?</p>
	<p>2. La gestion de risques se fait en identifiant, évaluent, gestion et transfert</p>
	<p>3. La gestion des risques se fait en plusieurs dispositifs votre entreprise utilise ?</p>

3. La retranscription de l'entretien ;

Retranscription ;

Date : Samedi le 26 Décembre 2020.

Durée : 1 h 30 min.

Entretien semi directif par Skype : avec la situation sanitaire actuelle (covid-19) on est donc pas dans la possibilité de se déplacer.

Lieu : le PDG semble être dans un bureau (PC fixe, papier peint gris, étagères remplies de livres, imprimante, bouquet de fleurs séchées, cadre en arrière-plan).

Profil : le PDG est le gérant de l'entreprise pharmaceutique qui a su graver les échelons pour se retrouver à sa place aujourd'hui.

Il s'agit d'une retranscription Ubiquitous IO de l'entretien individuel entre Haouili et PDG. Il y a des changements entre le tutoiement et le vouvoiement au cours de l'enquête. A la fin de l'entretien le PDG demande à voir notre dossier final et la date de dépôt pour voir le travail effectué.

M : Bonjour, je m'appelle Haouili Nawal et je suis étudiante à l'Université de Mouloud Mammeri. Je voudrais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette enquête. Vous êtes originaire de la région d'Alger ?

PDG : non, je suis de Tizi-Ouzou.

M : Est-ce que vous pourriez m'expliquer un peu votre parcours ?

PDG : mon parcours est assez différent de ce que je fais aujourd'hui. On parle exactement de changement de carrière Voilà.

M : vous avez directement commencé à travailler chez DIMED après votre changement de carrière?

PDG : oui on m'a engagé et j'ai su m'adapter et à gérer la pression et responsabilités émises par l'entreprise.

M : en tant que PDG Quel est l'effectif salarié de votre entreprise ?

PDG : Notre entreprise est dans les 125 employés, avec 08 succursales.

M : Quel est le (principal) secteur d'activité de votre entreprise ?

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

PDG : notre société est une entreprise privée, elle est spécialisée dans le secteur de produits de beauté et de soins (distribution), produit et services pharmaceutiques et la distribution de produits pharmaceutiques.

M : Au sein de votre entreprise pensez-vous que la coordination des opérations entre différents acteurs est satisfaisante ?

PDG : bien sûr une entreprise est un ensemble de services qui sont créés pour un seul et unique objectif la coordination des opérations pour un résultat maximal.

M : la logistique occupe-t-elle une grande place au sein de votre entreprise ?

PDG : On est une entreprise importatrice et exportatrice de produits pharmaceutiques, pour une seule opération d'importation on débourse des centaines de milliers de dinars mais aussi d'euro donc s'il y a défaut dans la logistique on se retrouve avec des pertes colossales et donc pour répondre à votre question oui elle occupe une grande place.

M : Avez-vous un département spécifique dans votre entreprise pour gérer les risques ?

PDG : malheureusement non, c'est dans nos projets futurs mais pas encore réalisés ; la gestion des risques se fait dans notre entreprise d'une manière centralisée Avoir une équipe centralisée fait en sorte que l'adhésion aux façons de faire est plus facile à réaliser qu'avec des individus répartis dans plusieurs unités.

M : A quel degré les risques perturbent la coordination de votre chaîne logistique ?

PDG : c'est un peu perturbant pour l'entreprise, puisque cela affecte les résultats tant attendus.

M : il existe une multitude de risque et donc quels sont les risques courants auxquels vous faites face régulièrement ?

PDG : Pour notre part ce sont les risques opérationnels qui sont plus réguliers, et plus difficiles à gérer.

M : Fait-vous face à des risques financiers ?

PDG : oui bien sûr mais les risques opérationnels l'emportent.

PDG : pour notre cas c'est le risque de taux de change qui est un risque auquel s'expose tout investisseur se portant acquéreur d'un actif libellé dans une autre devise que celle de son pays.

M : Si on prend le risque crédit quelles sont les causes et les conséquences de ce risque ?

PDG : la cause principale est un besoin mal maîtrisé de fonds de roulement bien gérer son besoin en fonds de roulement, c'est gagner en efficacité, en sérénité et en capacité de négociation. Pour ce qui est des conséquences on retient une qui est la fragilisation de la trésorerie de l'entreprise une trop faible trésorerie génère des conséquences néfastes financièrement, mais aussi pour l'organisation interne de la société.

M : Pour le risque taux d'intérêt et de taux de change quelles sont les causes ?

PDG : le contexte géopolitique que j'explique par La baisse brutale du cours du pétrole de 160 à près de 60 dollars en 2008 sachent qu'elle représentent 97 % des recettes d'exportations, 54 % du PIB et 60 % recettes fiscales, politique par politique structurelle, économique cela s'explique par les mesures adoptées par la Loi de finances complémentaire (LFC) 2009, en introduisant de fortes restrictions à la fois aux importations, à l'investissement étranger et au crédit à la consommation.

M : Quelles sont les conséquences du risque de taux d'intérêt ?

PDG : c'est les pertes que l'on constate sur un bénéfice alors je dirais un manque à gagner.

M : Quelles sont les conséquences de taux de change ?

PDG : la perte de change lors du débouclage de l'opération d'achat, de vente, de placement ou d'endettement.

M : Pour les Risque de délinquance financière quelle sont les causes ?

PDG : pout la plupart c'est des Vol, fraude, contrefaçon, détournement.

M : Quelles sont les conséquences de ce risque ?

PDG : la destruction de l'entreprise purement et simplement.

M : Quelle stratégie de couverture utilisez-vous pour vous couvrir contre ces risques ?

PDG : la Stratégie d'évitement :

M : pour les risques opérationnels Quel sont les risques aux quelles votre entreprise fait face ?

PDG : Les risques de marché par rapport à une concurrence accru, le vol et l'espionnage industriel, la contrefaçon, l'embargo.

M : La gestion de risques se fait en ?

PDG : identification des risques, si notre entreprise fait face à un risque c'est qu'il y a des causes qui font que ce risque apparait c'est comme un virus pour avoir l'antidote il faut connaitre et identifier le virus.

M : La gestion des risques se fait en plusieurs dispositifs votre entreprise utilise ?

PDG : on privilégie le contrôle interne pour notre entreprise pour en tirer des leçons et savoir gérer le risque en cas d'une nouvelle contrainte.

4. Analyse des données ;

4.1. Description de l'entreprise ;

La société DIMED est une entreprise privée, elle est spécialisée dans le secteur de produits de beauté et de soins (distribution), produit et services pharmaceutiques, distribution de produits pharmaceutiques

Tableau N01 : Description de l'entreprise ;

Année de création	22/02/1997	Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Capital Social	336000000DZD	Nombre de filiales	00
Chiffre D'affaire	8722300493DZD	Nombre de succursales	08
Nombre d'employés	125		

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

Tableau N02 : Direction et conseil d'administration ;

Nom	Age	Position
Tahar Benamara	56 ans	Gérant
Arezki Benamara	49ans	Cogèrent
Ahmed Benamara	53 ans	Associé

L'entreprise est dans la production, la distribution et prestation de service des produits en plastique pour laboratoires, Matériel et instrument de laboratoires médicaux, verreries pour laboratoires, matériel pour laboratoires de microbiologie, importateurs et exportateurs.

4.1.1. Description de la structure de l'entreprise ;

L'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles, et garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement.

Elle se compose de plusieurs services,

La direction commerciale ;

Le directeur commercial est responsable d'assurer en collaboration avec la direction de l'unité et le directeur de la production, ainsi que la définition d'une politique des approvisionnements, il est aussi responsable de la gestion des stocks et des ventes. Il contient plusieurs départements.

- Le département des approvisionnements.
- Le département gestion des stocks
- Le département des ventes.

La direction des ressources humaines ;

Le directeur des ressources humaines a pour mission de développer les systèmes de la gestion des ressources humaines, élaborer les plans de formation pour les nouveaux délégués médicaux, gérer les effectifs de l'unité et informer le personnel sur les procédures internes.

Il se compose d'un seul département ;

- Le département gestion du personnel.

La direction technique ;

Elle a pour mission de coordonner, de contrôler les activités liées à la production des produits pharmaceutiques et au contrôle de qualité. Il a un seul laboratoire qui pour le contrôle de qualité.

La direction de production ;

Elaborer anticiper, assurer, garantir et participer sont les mots et actions dont s'en charge le département production.

Il englobe les départements suivants ;

- Le département de fabrication
- Le département de conditionnement
- Le département in process.

La direction des finances et comptabilité ;

Le champ d'œuvre de la direction sont expliqués par les concepts gérer, politique financière, établissement d'un plan de financement, planifier, contrôler, orienter.

- Le département finance.
- Le département comptabilité général.
- Le département comptabilité matières.

La direction maintenance ;

Cette direction effectue les opérations qui permettent de conserver le potentiel du matériel en assurant la continuité et la qualité de production.

L'entreprise DIMED a pour objectif d'augmenter la rentabilité de ces unités, elle cherche la satisfaction totale du client par la mise en place progressive du processus de management de la qualité, de développer des systèmes d'information, de communication et de marketing, l'amélioration du savoir-faire du personnel et aussi le développement du partenariat ainsi que l'innovation.

4.2. La logistique et les contraintes dans l'entreprise DIMED;

Après la réinscription des données acquises après l'entretien avec le PDG on constate pour commencer que l'entreprise ne possède pas un département logistique même si elle s'inscrit dans l'optique de réaliser un département logistique dans le futur; donc chaque service est responsable de comment gérer les contraintes avec bien sûr une gestion centralisée, c'est-à-dire avec l'accord du directeur du service concerné mais aussi du PDG.

Les services sont coordonnés entre eux-mêmes avec l'indisponibilité d'un service logistique, en commençant par le service approvisionnement au service vente et distribution ; la coordination de ces services forme une chaîne, cette chaîne coordonne les flux pour de meilleurs profits.

Un risque est un élément perturbateur pour chaque entreprise, les managers de l'entreprise planifient, et prévoient l'année de l'activité de l'entreprise au moindre détail et si l'entreprise ne prend pas en compte les contraintes rencontrées par son environnement interne mais aussi externe cela va causer la perte de l'entreprise.

Pour notre cas cette entreprise souffre plus des risques opérationnels spécialement des risques du marché.

Le risque de marché dont souffre cette entreprise est pour commencer la forte concurrence on parle des grands groupes qui travaillent dans l'industrie pharmaceutique le cas de Biopharme, le groupe Sidal, Roche...

Puis l'espionnage industriel qui est la tendance aujourd'hui si la guerre froide est achevée depuis 1991 l'espionnage lui a évolué dans toutes les souches de la société jusqu'à apparaître dans l'industrie.

Puis quand on cite l'espionnage industriel on doit automatiquement parler de la contrefaçon, la première idée qui vient en tête c'est : la chine, vêtements, pas cher...etc. mais dans notre cas c'est plus complexe car on parle de l'industrie pharmaceutique une contrefaçon d'un produit importer peut causer la mort de centaines de personnes, une épidémie soignée avec le mauvais traitement peut se transformer en pandémie.

L'entreprise pour gérer ces risques prioritaires de marché elle commence par l'identification de quelle contrainte l'entreprise doit faire face, la concurrence, vol.

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

Le PDG nos a donné l'exemple du virus qu'il faut étudier afin de savoir comment le traiter et avoir la recette magique en cas de réapparition c'est l'exemple parfait pour commencer une bonne gestion.

Le dispositif de gestion de ces risques est le contrôle interne qui contribue à la maîtrise de l'entreprise comme assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; ainsi qu'assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ; et également d'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

Il se matérialise par la mise en place de méthodes, de règles et de procédures au sein de l'entreprise.

En parlent des deuxièmes contraintes de notre travail qui est les contraintes financières on doit savoir qu'avant tout que chaque entreprise rencontre des contraintes différentes ou même similaires mais ce n'est pas obligatoire quelles suivent spécialement les contraintes citées ici, on sait du chapitre un qu'il existe une multitude et c'est l'environnement de l'entreprise, son activité qui définissent les risques.

Si on se rapport au chapitre précédent on conclut qu'un risque financier qu'il soit en rapport avec le change, l'intérêt...etc., il est une conséquence directe d'une opération effectuée par l'entreprise ; la conséquence majeure d'un risque géopolitique est le risque financier.

Il est considéré comme un complément de tout risque c'est la raison laquelle on s'intéresse a ce risque.

Si on revient à notre entreprise la contrainte financière qui déstabilise en premier lieu l'entreprise c'est le change étant donné que DIMED est une entreprise importatrice le marché de change est son terrain d'activité, les nombreuses dévaluations du dinar on fait que les opérations d'importation se font en euros (tout dépend du pays de dollars si on parle d'Amérique. .etc.)

En tant qu'entreprise algérienne une des causes de l'apparition de ce risque est le contexte géopolitique qu'on peut expliquer par La baisse brutale du cours du pétrole Les hydrocarbures représentent 95 % des exportations du pays et assurent 60 % du budget de l'Etat. Même si le pays est peu endetté, ses réserves de change fondent à mesure que les prix du pétrole baissent. Elles étaient de 44,2 milliards de dollars en août, contre 51 milliards de

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes

dollars fin mai, et 200 milliards de dollars en 2014. A ce rythme, l'Algérie risque une crise de la balance des paiements avec des dépenses dépassant les recettes, d'ici à deux ans, sachant qu'elles représentent 97 % des recettes d'exportations, 54 % du PIB et 60 % recettes fiscales, économique cela s'explique par les mesures adoptées par la Loi de finances complémentaire, en introduisant de fortes restrictions à la fois aux importations, à l'investissement étranger et au crédit à la consommation.

Considérant l'entreprise de notre travail comme une importatrice de produit pharmaceutique la loi de finances qui a restreint le champ d'importation est un sacré coup pour cette entreprise.

Les conséquences du risque de taux de change sont des pertes financières on parle de la perte de change lors du débouclage de l'opération d'achat, de vente, de placement ou d'endettement.

Pour le taux d'intérêt c'est le manque à gagner comme la souligner le président général de l'entreprise.

L'entreprise doit aussi faire face au risque de délinquance financière dans nos cours des relations économiques internationales on a parlé des groupes mafieux qui profitent du système pour le détournement de fonds, pour une délinquance fiscale. Le peuple algérien s'est levé le 16 février pour faire table rase le résultat est le suivant plusieurs PDG incarcérées pour fraude, pour délinquance...etc. par contre dans notre cas on parle d'entreprise d'une personne morale et la conséquence d'une fraude, contrefaçon est la destruction de l'entreprise simplement, destruction de l'image mais aussi de la trésorerie de l'entreprise.

Pour en finir l'entreprise se protéger contre ces différents risques ont utilisant la stratégie d'évitement qui consiste à arrêter et éviter toute activité qui présente un risque c'est la plus simple des méthodes de gestion.

L'évitement est une décision consciente de ne pas entreprendre un projet ou une activité particulière car le risque potentiel dépasse largement les avantages potentiels.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons mené notre étude empirique, afin d'identifier les contraintes financières et opérationnelles 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 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. Choisi d'utiliser l'entretien semi-directif en suivant un guide d'entretien.

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 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 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 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.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

Au terme de cette analyse des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique, il est possible de mettre en avant plusieurs conclusions.

En premier lieu, nous avons relevé que le champ du SCRM est désormais un champ de recherche important en logistique et en SCM. En ce sens, la gestion du risque dans la discipline du SCM est une discipline émergente ayant pour but de comprendre et essayer d'éviter, les effets de bouleversements néfastes pouvant avoir lieu dans une chaîne logistique.

En second lieu, afin de mieux illustrer les aspects relatifs à cette nouvelle problématique, nous sommes attardés sur ses nombreuses définitions. En management des SC, un risque est une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'informations, de matières, de produits et peut modifier l'utilisation des ressources (humaines et matérielles).

Au vu des constats des chercheurs, les risques liés aux processus logistiques peuvent avoir des conséquences désastreuses sur l'efficacité et l'efficience de la chaîne logistique. Une multitude de conséquences négatives peuvent être induites par les dits événements perturbateurs. Parmi ses conséquences, la perturbation des flux physiques et/ou d'informations entre les partenaires dans la chaîne logistique peut engendrer des effets non désirables en termes de performance logistique opérationnelle, en raison de problèmes d'indisponibilité des produits, de retards dans les délais de livraison ou de défauts de réactivité de la chaîne logistique. Comme cela a été soutenu par divers auteurs, les entreprises les plus affectées par les défaillances de la chaîne logistique risquent d'être les moins performantes en termes du taux de service logistique fourni au client.

Pour assurer sa continuité et celle de ses activités, l'entreprise doit donc savoir à quelles menaces d'interruption de ses activités elle est exposée. L'analyse des risques lui permettra de chiffrer les évaluations des pertes et les probabilités d'occurrence des sinistres. Ainsi, connaissant mieux le champ des risques encourus, l'entreprise pourra étudier les options permettant d'en réduire les effets.

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.

CONCLUSION GENERALE

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 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.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

- ALLAYANNIS G. and WESTON J. (2001), «The Use of Foreign Currency Derivatives and Firm Market Value », *The Review of Financial Studies*, 14, p. 243-276.
- Antoine Malgoyre, montages juridiques et habileté fiscale, Lextenso, 2017, 240 p. (ISBN 978-2-297-06043-1, lire en ligne [archive]), p. 17
- Bahia Aliouche, La supply chain fait ses premiers pas en Algérie La bonne santé de l'entreprise repose sur le respect de la chaîne, Publié dans *La Tribune* le 13 - 04 – 2015.
- Benmessaoud, K. (2009), la privatisation : opportunités pour le développement des PME, *la revue de l'économie et du management*, n°9.
- Bia C. (2006), « Les réformes monétaire et financières et leur impacts sur l'entreprise algérienne », *revue d'économie et statistique appliquées*, p.4-26.
- Borghezi, A. & Gaudenzi, B., 2013. *Risk Management How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks*, Springer.
- Borghezi, A. & Gaudenzi, B., 2013. *Risk Management How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks*, Springer.
- 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.
- Breen, L., 2008. A Preliminary examination of risk in the pharmaceutical supply chain (PSC) in the National Health Service (UK). *Journal of Service Science and Management*, pp.193–199.
- Bulletin statistique d'information de la PME, Mars 2012, Données 2011, pp. 28-46.
- Christine Harland, Richard Brenchley, Helen Walker ; *Journal of Purchasing and Supply Management* (Volume 9, numéro 2 , mars 2003, pages 51-62).
- Cyrille Sardais, Yves-Marie Abraham, Saura-t-on tirer les enseignements de la faillite de la Barings ?, Dans *Le journal de l'école de Paris du management* 2008/6 (N°74), pages 8 à 17.
- Daniel Amadiou, Éléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel, *Revue d'économie financière*, Année 2006, pp 93-103.

BIBLIOGRAPHIE

- Daniel Ekwall & Håkan Torstensson, « Risk trade-off linked to temporary storage function in road transports »; Published *Journal of Transportation Security* (05 March 2011).
- Djemai, S. (2013), Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbure, P.07.
- El Abdellaoui Mohamed, « Investigation-Analyse des facteurs et des évènements de risques liés à la chaîne logistique: cas Secteur Automobile au Maroc ». Édition 2018 - Vol1 (page 14-19).
- Étude du Rapport annuel de la Commission bancaire – 1996 (https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/11/06/cb_ra_1996_01.pdf)
- Generix Group, livre blanc "gestion des risques opérationnels de la supply chain".
- Goh, M., Lim, J. & Meng, F., 2007. A stochastic model for risk management in global supply chain networks. *European Journal Of Operational Research*, pp.164–173.
- Goh, M., Lim, J. & Meng, F., 2007. A stochastic model for risk management in global supply chain networks. *European Journal Of Operational Research*, pp.164–173.
- Guillaume Devaux, Mazars « la Maîtrise des Risques Financiers » réalisée en 2013(Étude disponible sur la page
- Hallikas, J. & Varis, J., 2009. Risk Management in Value Networks. In G. A. Zsidisin & B. Ritchie, eds. *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management et Performance*. New York: Springer, pp. 35–52.
- Imen Ben Kahla -Touil, « Gestion des risques et aide à la décision dans la chaîne logistique hospitalière : cas des blocs opératoires du CHU Sahloul » (Thèse de doctorat en Automatique et informatique industrielle).
- Jean-David Avenel, Max Peyrard, l'essentiel des risques de l'entreprise a l'international, lextensoédition , 1ed ; paris, page105.
- Jean-David Avenel, Max Peyrard, l'essentiel des risques de l'entreprise a l'international, 1^{er} ed lextenso éditions 2015, paris, p (48)
- Jean-David Darsa, « La gestion des risques en entreprise » Édition ERESO 1014, p 100-130.
- Jean-David Darsa, 365 Risques En Entreprise Une Année En Risk Management, Gereso Édition 2012 France.

BIBLIOGRAPHIE

- Jean-David Darsa, la gestion de la chaîne logistique dans une entreprise édition GERESO Édition 2009-2011.
- Jean-David Darsa, la gestion de la chaîne logistique dans une entreprise édition GERESO Édition 2009-2011.
- Jean-David DARSA, La gestion des risques en entreprise, GERESO Édition novembre 2009 France.
- Jean-David DARSA, La Gestion Du Risque De Crédit Client, Edition Gereso, Avril 2010.
- Jean-David DARSA, Risques Stratégiques Et Financiers De L'entreprise, GERESO Édition 2011 France.
- Jean-François Arvis, Lauri Ojala, Christina Wiederer Ben Shepherd, Anasuya Raj, Karlygash Dairabayeva, Tuomas Kiiski, Connecting to Compete 2018 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators,
- Jorge Calvo, Vanesa Berlanga Silvent, del Olmo Arriaga Josep Lluís ; « Résilience et agilité de la chaîne d'approvisionnement: une revue de la littérature théorique » pp 18.
- Journal of Physical Distribution & Logistics Management, pp.192–223.
- JOURNAL OFFICIEL de la république algérienne, n°57 du 18 août 1999.
- Juttner (2005), «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, Vol. 16, n°1, pp. 120-141.
- Juttner, «Supply Chain Risk Management », international journal of logistics management, (2005) Vol. 16, n°1, pp. 120-141.
- Le mécanisme de la taxe sur la valeur ajoutée peut être l'objet de différents types de fraude : la fraude à la TVA « simple » et le carrousel TVA ou fraude carrousel.
- Le Secrétaire général adjoint chargé du Bureau de lutte contre le terrorisme, Vladimir Voronkov, dans sa déclaration PDF à la réunion de haut niveau sur la lutte contre le financement du terrorisme.
- Lhoussaine Ouabouch , Research Into The Concepts And The Methodological Approaches Regarding Managing The Risks Related To The Supply Chain , Agadir-Maroc (Page 13-20).
- Lhoussaine Ouabouch, Mostapha Amri, La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval ; Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain pages 73 à 83.

BIBLIOGRAPHIE

- Mahmoudi, J., 2006. Simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications. Thèse de Doctorat, Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace de Toulouse.
- Manuj, I. & Mentzer, J.T., 2008. Global supply chain risk management strategies. International
- Manuj, I. & Mentzer, J.T., 2008. Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, pp.192–223.
- Mason Jones & Towill, «Shrinking the supply chain incertainly cycle, control : the institute of operation management »(1998) Vol 24, n° 07, pp. 17-22.
- Médan. P, Gratacap. A, « Logistique et supply chain management », Paris Dunod, (2010), p.12.
- Mitchel, “Organizational risk perception and reduction: A litterature review”, British Journal of Management, (1995) Vol 6, n°2 pp.115-133.
- Norrman, A. & Jansson, U., 2004. Ericsson’s proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, pp.434–456.
- Norrman, A., Lindroth, R « Categorization of Supply Chain Risk and Risk Management »; in: BRINDLY(2005), C.: Supply (p15).
- Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance Atelier-débat : Le risque opérationnel (3 octobre 2013) Dispositif de pilotage des risques opérationnels chez malakoff mederic.
- Oke, A. & Gopalakrishnan, M., 2009. Managing disruptions in supply chains: A case study of a retail supply chain. International Journal of Production Economics, pp.168–174.
- Pfohl et al, « State of the art in supply chain risk management research: Empirical and conceptual findings and a roadmap for the implementation in practice » 2010.
- Problématique de la facilitation des échanges de et vers l'Algérie, ED. LE PHARE, Janvier 2015, n° 188, p.54.
- Rapport relatif à l'activité de la délégation parlementaire au renseignement pour l'année 2014

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Salomé Ruel. « Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique ». Gestion et management. Université de Grenoble, 2013.
- serious sub-supplier accident. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, pp.434–456.
- Sherif Abdul Ganiyu, Dong Yu, Chaoyi Xu, Alimasi Mongo Providence ; « L'impact des risques de la chaîne d'approvisionnement et des stratégies de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement sur la performance des entreprises » au Ghana, publié dans l' Open Journal of Business and Management 08 (04): 1491-1507 · janvier 2020.
- Tang, O. & Nurmaya Musa, S., 2011. Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. International Journal of Production Economics, pp.21.
- 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.
- Tuncel, G. & Alpan, G., 2010. Risk assessment and management for supply chain networks: A case study. Computers in Industry, pp.250–259.
- Wagner, S.M. & Neshat, N., 2010. Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. International Journal of Production Economics, pp.121–129.
- Wagner, S.M. & Neshat, N., 2010. Assessing the vulnerability of supply chains using graph theory. International Journal of Production Economics, pp.121–129.
- Yates et Stone , « The risk construct, in Yates (ED), Risk taking behavior, John Wiley & Sons, New York, (1992), PP. 1-25.
- Z Mehdaoui, La logistique, ce qui manque le plus à l'Algérie, Publié dans Le Quotidien d'Oran le 30 - 01 - 2013 (soutient Phetsamone Rasphone, directeur exécutif du bureau d'Alger d'Ernst and Young).
- Zegordi, S.H. & Davarzani, H., 2012. Expert Systems with Applications Developing a supply chain disruption analysis model : Application of colored. Expert Systems With Applications, pp.2102–2111.

BIBLIOGRAPHIE

- Zsidisin & al, « Purchasing Organization Involvement In Risk Assessment, Contingency Plans And Risk Management : An Exploratory Study, Supply Chain Management » : an international journal, (1999) Vol. 5, n°4, pp; 187-197.

Webographie :

- « *Évasion, fraude, optimisation fiscale : quelles différences ?* » [archive], sur *financespubliques.fr*, Ministère de l'Économie et des Finances (consulté le 22 décembre 2019)
- « *Fiscalité des entreprises : lutter contre l'évitement fiscal* », *Actualité - European Parliament*, 6 juin 2016 (lire en ligne [archive]).
- « Ulrich Beck (1944-2015) et la société mondiale du risque », *Développement durable et territoires*, Vol.6, n°1 | Mars 2015, mis en ligne le 31 mars 2015, consulté le 05 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/10785> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10785>.
- https://www.researchgate.net/publication/216404725_Identifying_Risk_Issues_and_Research_Advancements_in_Supply_Chain_Risk_Management.
- Marie-Amélie Fenill, la gestion des risques dans la fonction achat ; <https://www.decision-achats.fr/>.
- <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>
- <https://www.djazairess.com/fr/latribune/112349>
- <https://www.cerl.fr/wp-content/uploads/2018/09/LPI2018.pdf>.
- <https://www.halteobsolescence.org/>.
- <https://riskmanagement.securitas.fr/decryptage/espionnage-industriel>.
- « Comment le groupe Danone a abîmé son image », *Le Monde*, 22-23 avril 2001.
- <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/La-contrefacon>.
- https://www.unodc.org/pdf/9dec04/general_f.pdf.
- https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2020/01/2019_CPI_Report_FR.pdf
- https://www.unodc.org/documents/organizedcrime/FrenchDigest_Final_301012_30102012.pdf.
- <https://www.moneysmartmanitoba.ca/fr/preservation-and-risk-mitigation/>

BIBLIOGRAPHIE

- <http://www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Enquetes-et-Etudes/Mieux-maitriser-les-risques-financiers>).

Liste des Figures

Figure n° 1 : Proposition d'une typologie des facteurs de risques de la SC.

Figure n° 2 : l'obsolescence programmée.

Figure n° 3 : l'évasion fiscale.

Figure n° 4 : Catégories des recherches concernant les risques liés aux chaînes logistiques.

Liste des Tableaux

Tableau n° 1 : Description de l'entreprise

Tableau n° 2 : Direction et conseil d'administration

Table des matières

Introduction générale

Chapitre I : Repères conceptuels relatifs à la chaîne logistique.

Introduction

Section01: Présentation et mise en perspective des concepts utilisés.

1. La supply chaine management et le risque.
2. La gestion des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique.
3. Les thèmes étudiés en Supply Chain Risk Management (SCRM)
- 3.1.Les recherches de natures conceptuelle et théorique
- 3.2.Approches analytiques et publications de modélisation
- 3.3.Approches descriptives théoriques.....
- 3.4.Approches empiriques : études de cas, enquêtes et sondages.
- 3.5. L'approche par simulation

Section 02: Typologie des Risques

1. Les risques internes
2. Les risques externes

Section03: Identification des risques liés au fonctionnement de la chaîne logistique.

1. Risque de défaillance liée au processus amont.
2. Risque de défaillance liée au processus opérationnels.
3. Risque de défaillance liée au processus aval.

Chapitre II : Les contraintes financières et opérationnelles liée à la chaîne logistique.

Introduction

Section 01: les risques financiers.

1. Définition des risques financiers.
2. Les différents risques financiers.

- 2.1. Le risque crédit.
- 2.1.1. Risque crédit des banques.
- 2.1.2. Risques de compagnies d'assurance.
- 2.2. Risques de taux d'intérêt.
- 2.3. Risques de taux de change.
- 2.4. Risque de délinquances financières.
- 2.5. Autre risque financière.
- 2.5.1. Le risque client.
- 2.5.2. La modification du
- 2.5.3. La fuite des capitaux étrangers.
- 2.5.4. Une forte inflation.

Section 02: les risques opérationnels (operational failure risks).

- 1. Les trois types de risques opérationnels.
- 1.1. La défaillance humaine.
- 1.2. La défaillance technique.
- 1.3. Les risques stratégiques.
- 2. Repérage des risques opérationnels.....
- 2.1. Risque de Marché.
- 2.1.1. L'augmentation de la concurrence.
- 2.1.2. L'obsolescence programmée.
- 2.1.3. Le vol et l'espionnage industriel
- 2.1.4. Le boycott
- 2.1.5. L'embargo
- 2.1.6. La contrefaçon..... ..
- 2.2. La concurrence et lutte contre la corruption.
- 2.3. Le risque fiscal
- 2.3.1. La fraude à la TVA..... ..
- 2.3.2. L'évasion fiscale
- 2.4. Le crime organisé et le commerce de la drogue.

Section 03: la gestion du risque de l'entreprise à l'international.

- 1. La gestion des risques financiers
- 1.1. La stratégie d'évitement.

1.2.	La stratégie de contournement.
1.3.	La stratégie de transfert.....
1.4.	La stratégie d'acceptation avec réduction.....
1.5.	La stratégie d'acceptation avec réduction.
2.	La gestion des risques opérationnels.....
2.1.	Le dispositif de risques opérationnels.....
2.2.	Cartographie des risques opérationnels.....
2.3.	La base incident.....
2.4.	L'analyse des scenarios.....
2.5.	Les indicateurs de risques.....
2.6.	Le control interne.

Chapitre III : Vers une approche pratique de l'impact de l'efficacité du SCM sur les entreprises algériennes.

Introduction.....

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

1.	Evolution de l'entreprise algérienne.
2.	La gestion de la chaîne logistique au centre de la problématique de facilitation des échanges extérieurs de l'Algérie.....
3.	L'Algérie devancé en matière d'efficacité de la supply chain.....
3.1.	La lourdeur administrative.....
3.2.	La concurrence déloyale du secteur informel.
3.3.	Un manque d'infrastructure contraignant le processus d'approvisionnement.....
3.4.	Un manque en matière de personnel et de formation professionnelle.....

Section02 : Description de l'échantillon.

1.	Les caractéristiques de l'échantillon.....
1.1.	L'entretien semi-directif centré.....
1.1.1.	Présentation rapide de notre travail.....
1.1.2.	Commencer l'entretien.....
1.1.3.	Conclure l'entretien.....
1.1.4.	Retranscrire l'entretien.....

2. Le guide de l'entretien

3. La retranscription de l'entretien

4. Analyse des données

 4.1. Identification de l'entreprise et son niveau d'activités (regroupant les informations
 générales relatives a entreprise)

 4.1.1. Description de la structure de l'entreprise.....

 4.2. La logistique et les contraintes dans l'entreprise DIMED

Conclusion.

Conclusion. Générale

Résumé

Dans un contexte croissant d'échanges planétaires, c'est sur le terrain de la chaîne logistique, et de leurs divisions opérationnelles, que les grandes entreprises se livrent une concurrence. Les délais de mise sur le marché et la réactivité deviennent leurs principaux critères de réussite, tout comme les délais de production et de réapprovisionnement sont les piliers de leur compétitivité. La mondialisation des relations client-fournisseur, l'incertitude de l'offre et de la demande, et le raccourcissement du cycle de vie des références des produits renforcent l'exposition aux risques de la chaîne logistique globale. Les ruptures de flux d'informations et de marchandises à l'échelle internationale peuvent être extrêmement coûteuses, et désastreuses pour la survie et la prospérité de l'entreprise.

La possibilité d'identifier ces défaillances, de les résoudre et de revoir la logistique de l'organisation pour anticiper tout échec est alors capitale.

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 relatives à sa chaîne logistique et les différentes mesures dédiées afin de les contrecarrer.

Mots clé : Supply Chain Risk Management, la chaîne logistique, le risque logistique, Processus supply chain, entreprise algérienne

Summary

In a growing context of global exchanges, it is in the field of the supply chain, and their operational divisions, that large companies compete. Time-to-market and responsiveness become their main criteria for success, just as production and replenishment times are the pillars of their competitiveness. The globalization of customer-supplier relationships, the uncertainty of supply and demand, and the shortening life cycle of product references increase the risk exposure of the global supply chain. Disruptions in the flow of information and goods on an international scale can be extremely costly, if not disastrous for the survival and prosperity of a company.

The ability to identify these failures, resolve them, and review the organization's logistics to anticipate any failure is therefore critical.

This article focuses on the way in which the company draws up its preventive and reactive measures to deal with the risks that threaten its supply chain. Elsewhere, this paper draws up an inventory of the degree of adoption of the Supply chain risk management (SCRM) concept by the Algerian company, and highlights the different types of constraints related to its supply chain and the different dedicated measures to counteract them.

Key words: Supply Chain Risk Management, The supply chain, the logistic risk, Supply chain process, Algerian company.