

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Thèse

En vue de l'obtention du diplôme de Doctorat (DLMD) en Sciences de Gestion

Spécialité : Management de production et des approvisionnements

Thème :

**L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur
la performance opérationnelle de l'entreprise**

Cas : La filière des boissons en Algérie

Elaboré par : LOUZANI Hassiba

Encadré par : Pr. ADMANE Merizek

Membres du jury

Pr. BERREZIGA Amina	Présidente	ESC
Pr. ADMANE Merizek	Rapporteur	ESC
Dr. DJEDDI Farida	Examinatrice	ESC
Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria	Examineur	ESC
Pr. ALIOUAT Rafik	Examineur	U. BOUMERDES
Dr. ZERROUTI Messaoud	Examineur	ENSM

Année universitaire :2022 /2023

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Thèse

En vue de l'obtention du diplôme de Doctorat (DLMD) en Sciences de Gestion

Spécialité : Management de production et des approvisionnements

Thème :

**L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur
la performance opérationnelle de l'entreprise**

Cas : La filière des boissons en Algérie

Elaboré par : LOUZANI Hassiba

Encadré par : Pr. ADMANE Merizek

Membres du jury

Pr. BERREZIGA Amina	Présidente	ESC
Pr. ADMANE Merizek	Rapporteur	ESC
Dr. DJEDDI Farida	Examinatrice	ESC
Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria	Examineur	ESC
Pr. ALIOUAT Rafik	Examineur	U. BOUMERDES
Dr. ZERROUT Messaoud	Examineur	ENSM

Année universitaire :2022 /2023

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail à ceux qui, quels soient les termes embrassés, je n'arriverai jamais à leur exprimer mon amour sincère :

A l'homme, mon précieux offre de Dieu, qui doit ma vie, ma réussite, et qui n'a pas cessé de m'encourager durant toutes mes années d'étude, tout mon respect : mon cher père.

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : ma chère mère.

A mes adorables sœurs "KAHINA et TAOUS " et leurs maris "HAROUN et ABDELAZIZE"

A mes nièces 'NOUR DJINANE' 'ROUAIA' et 'DIKRA'

A mon neveu 'ZAKARIA'

A mes frères "MENAD et RAYANE" qui m'ont toujours encouragé à surpasser

A mes oncles, mes tantes, mes cousins, et les voisins que Dieu leur donne une longue et joueuse vie.

A tous mes amis que j'ai connu de loin et de près jusqu'à maintenant, merci pour leurs amours et leurs encouragements.

Je vous aime

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne

A cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette thèse :

Je remercie Dieu de m'avoir donné la force de terminer ce travail.

Je souhaite manifester ma reconnaissance particulière à mes parents, mes sœurs et mes frères pour tous les sacrifices qu'ils ont faits pour moi, pour leurs amours et confiance.

Toute ma reconnaissance s'adresse à mon directeur de thèse, Professeur « ADMANE Merizek » pour sa grande disponibilité, ses nombreux et excellents conseils qui m'a prodigué, ses critiques et ses encouragements m'ont en effet permis de faire progresser mes travaux dans le sens d'une plus grande clarté et rigueur scientifique. Je le remercie énormément pour la confiance qu'il m'a accordé en acceptant de diriger cette thèse.

Je souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des personnes ayant participé et rendu nos enquêtes sur le terrain possibles ; mes collègues, les doctorants et les enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce avec qui j'ai eu des échanges fructueux.

Mes remerciements vont à tous les honorables membres du jury qui ont accepté avec une très grande amabilité la discussion et l'évaluation de mon travail.

Sommaire

Liste des tableaux	II
Liste des figures	IV
Liste des abréviations	V
Liste des annexes	VI
Résumé	VII
Abstract.....	VIII
Introduction Générale	A
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management	02
Section 01 : Revue de la littérature de la Supply Chain Management	03
Section 02 : Les segmentations de la Supply Chain Management	31
Section 03 : Les outils et les pratiques de la Supply Chain Management	49
Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle	65
Section 01 : L’ancrage théorique du concept performance	66
Section 02 : La performance opérationnelle et ses dimensions	79
Section 03 : Le lien entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de l’entreprise	98
Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation de contexte de recherche.....	114
Section 01 : Epistémologie de la recherche.....	115
Section 02 : Méthodologie de la recherche	121
Section 03 : Le contexte d’application : analyse et description de la filière boissons en Algérie.....	135
Chapitre 04 : Résultats de la recherche sur l’impact des pratiques de la SCM sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d’hypothèse.....	155
Section 01 : Présentation et analyse des résultats des entretiens semi-directifs	156
Section 02 : Résultat et analyse de la fiabilité des échelles de mesure du questionnaire et la description des variables étudiés	168
Section 03 : Analyse des résultats et tests d’hypothèses	180
Conclusion générale.....	213

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les caractéristiques de la logistique dans les trois périodes.....	8
Tableau 2 : Les contributions récentes sur la chaîne d'approvisionnement verte.....	28
Tableau 3 : Principaux apports relatifs à l'identification des PSCM.....	58
Tableau 4 : Les axes et les indicateurs de tableau de bord prospectif.....	101
Tableau 5 : Les différents paradigmes épistémologiques.....	119
Tableau 6 : Degré de l'échelle de Lickert.....	129
Tableau 7 : Evaluation par échelle de Lickert.....	130
Tableau 8 : Récapitulatif de l'administration du questionnaire.....	134
Tableau 9 : L'évolution des principales boissons importées par l'Algérie (2018 -2019).....	148
Tableau 10 : L'évolution des principales boissons importées par l'Algérie (2019 -2020).....	149
Tableau 11 : L'évolution des Principales boissons importées par l'Algérie (2020 -2021).....	151
Tableau 12 : L'évolution des principales boissons exportées par l'Algérie (2018 -2019).....	152
Tableau 13 : L'évolution des principales boissons exportées par l'Algérie (2019 -2020).....	153
Tableau 14 : L'évolution de principales boissons exportées par l'Algérie (2020-2021).....	154
Tableau 15 : La performance opérationnelle au sein de la filière des boissons en Algérie.....	158
Tableau 16 : L'approvisionnement au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie.....	161
Tableau 17 : La production au sein de la filière des boissons en Algérie.....	162
Tableau 18 : Gestion du stock au sein de la filière des boissons en Algérie.....	164
Tableau 19 : La gestion des ventes au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie.....	165
Tableau 20: Résultat du test Kolmogorov-Samirnov.....	169
Tableau 21 : Test de fiabilité.....	169
Tableau 22: Test de fiabilité pour la variable indépendante et dépendante.....	170
Tableau 23 : Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable relation partenariat avec les fournisseurs.....	171
Tableau 24: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable relation partenariat avec les clients.....	173
Tableau 25: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable partage d'information.....	175
Tableau 26: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable qualité de produit.....	176
Tableau 27: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable coût de production.....	177
Tableau 28: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable flexibilité opérationnelle....	178
Tableau 29: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable délai de livraison.....	179
Tableau 30: Sexe de l'échantillon étudié.....	180
Tableau 31: Age de l'échantillon étudié.....	181
Tableau 32: Catégorie socioprofessionnelle.....	182
Tableau 33: La fréquence du répondant de chaque fonction.....	183
Tableau 34: Coefficients de corrélation Pearson.....	186
Tableau 35: Test khi-deux de la première hypothèse.....	188
Tableau 36: Test khi-deux de la deuxième hypothèse.....	189
Tableau 37: Test khi-deux de la troisième hypothèse.....	190
Tableau 38: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA.....	192
Tableau 39 : Coefficients de régression.....	193
Tableau 40: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA.....	194
Tableau 41 : Coefficients de régression.....	194

Tableau 42: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA	195
Tableau 43 : Coefficients de régression	196
Tableau 44: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA	196
Tableau 45: Coefficients de régression	197
Tableau 46: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA	198
Tableau 47: Coefficient de régression.....	198
Tableau 48: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA	199
Tableau 49: Coefficients de régression	200
Tableau 50: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA	200
Tableau 51: Coefficients de régression	201
Tableau 52: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA	202
Tableau 53: Coefficients de régression	202
Tableau 54: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA	203
Tableau 55: Coefficients de régression	203
Tableau 56: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA	204
Tableau 57: Coefficients de régression	205
Tableau 58: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA	206
Tableau 59: Coefficients de régression	206
Tableau 60: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA	207
Tableau 61: Coefficients de régression	208
Tableau 62: l'analyse de la variance avec le test ANOVA	210
Tableau 63: Les coefficients de modèle de la régression linéaire multiples	211
Tableau 64: Synthèse des résultats des tests d'hypothèses	222
Tableau 65: La comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures	223

Liste des figures

Figure 1: Structure de la thèse.....	L
Figure 2 : l'interaction entre les trois types de processus.....	15
Figure 3 : l'interaction entre les trois types de processus.....	17
Figure 4 : Les trois niveaux de la Supply Chain Management	20
Figure 5 : Exemple de processus de gestion des achats	33
Figure 6 : Les objectifs de système d'information.....	50
Figure 7 : Le positionnement des logicielles dans la Supply Chain Management	53
Figure 8 : Modèle de Gilbert (1980)	71
Figure 9 : Différents types de flexibilité organisationnelle	85
Figure 10 : Les types de la qualité.....	89
Figure 11 : Le lien entre Supply Chain Management et Tableau de Bord Prospectif.....	103
Figure 12 : Processus des modes de raisonnement inductif et déductif	122
Figure 13 : Le modèle d'analyse de l'étude	125
Figure 14 : Les différentes méthodes de l'échantillonnage.....	132
Figure 15 : La production boissons en Algérie à fin 2021	145
Figure 16 : La consommation nationale moyenne des boissons en Algérie à fin 2021	146
Figure 17 : Procédés de conditionnement des boissons en Algérie.....	147
Figure 18 : Evolutions des importations algériennes des boissons entre 2018 et 2021.....	148
Figure 19 : Evolutions des exportations algériennes des boissons entre 2018 et 2021	152
Figure 20 : Les exportations et les importations de la filière boissons en valeur à fin 2021.....	155
Figure 21 : Sexe du répondant.....	180
Figure 22: Age du répondant.....	181
Figure 23: Catégorie socioprofessionnelle.....	182
Figure 24: La fréquence du répondant de chaque fonction	183

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
APAB	Association des P roducteurs A lgériens des B oissons
APIC	A merican P roduction and I nventory S ociety
ASLOG	Association F rançaise de L ogistique
ASP	A dvanced P lanning E xecution
AVALOG	E VALuation L OGistique
CRM	C ustomer R elationship M anagement
ERP	E nterprise R esource P lanning
FMS	F lexible M anufacturing S ystem
IAA	I ndustries A groalimentaire en A lgérie
JAT	J uste à T emps
LM	L ogistics M anagement
MES	M anufacturing E xecution S ystem
MRP	M aterial R equirement P lanning
NCPDM	N ational C ouncil of P hysical D istribution M anagement
ONS	O ffice N ational des S tatistiques
PSCM	P ratique de la S upply C hain M anagement
SC	S upply C hain
SCC	C onseil de S upply C hain
SCE	S upply C hain E xecution
SCM	S upply C hain M anagement
SCOR	S upply C hain O perations R eference M odel

SRM	S upplier R elationship M anagement
TBP	T ableau de B ord P rospectif
TQM	T otal Q uality M anagement

Liste des annexes

Numéro	Titre
01	Type de guide d'entretien semi-directif
02	Le questionnaire sur l'impact des pratiques de la SCM sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
03	Exemple de demande d'un stage
04	Demande de stage

Résumé

L'objectif de cette thèse est de mesurer l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Afin de tester notre modèle de la recherche, comprenant quatre hypothèses principales nous avons eu recours à une démarche analytique, combinant une étude sur le terrain par l'outil d'un questionnaire auprès de 150 responsables. Les répondants, des salariés d'entreprises, occupent des postes à différents niveaux hiérarchiques : stratégiques, opérationnel, et une analyse quantitative utilisant les différents outils statistiques et économétriques, tels que : L'analyse descriptive, test de khi-deux et la régression linéaire simple et multiple.

Les résultats montrent qu'il existe une corrélation positive significative entre les partenariats avec les fournisseurs, les partenariats avec les clients, le partage d'informations avec les partenaires et la performance opérationnelle. Enfin, les analyses indiquent une corrélation significative entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Mots clés : Logistique, Supply Chain Management, Pratiques Supply Chain Management, Performance Opérationnelle

Abstract

The objective of this thesis is to measure the impact of Supply Chain Management Practices on the operational performance of companies in the beverage industry in Algeria.

In order to test our research model, which includes four main hypotheses, we used an analytical approach, combining a field study with a questionnaire to 150 managers. The respondents, employees of companies, occupy positions at different hierarchical levels: strategic, operational, and a quantitative analysis using different statistical and econometric tools, such as: descriptive analysis, chi-square test and simple and multiple linear regression.

The results show that there is a significant positive correlation between partnerships with suppliers, partnerships with customers, information sharing with partners and operational performance. Finally, the analyses indicate a significant correlation between Supply Chain Management Practices and operational performance of companies in the beverage industry in Algeria.

Key words: Logistics, Supply Chain Management, Supply Chain Management Practice, Operational Performance

Introduction générale

Introduction générale

Contexte de l'étude

Avec la mondialisation et la complexité du contexte économique lié aux progrès technologiques, la globalisation des marchés, l'accélération du rythme de la concurrence et la recherche de l'amélioration des performances. Par conséquent, les entrepreneurs doivent investir dans l'innovation managériale qui permet d'établir une vision opérationnelle objective à laquelle adhèrent le plus grand nombre de parties prenantes, assurant ainsi la coordination entre ses différentes fonctions, et fournir des produits de plus en plus personnalisés pour chaque client afin d'assurer la survie et la pérennité de leurs entreprises.

En effet, la recherche de la performance opérationnelle est devenue critique et indispensable. Cela se traduit par l'engagement de l'entreprise à réinventer et à réviser tous ses processus, à s'associer à des fournisseurs, afin d'obtenir les matières premières à temps et au bon prix et ainsi à réduire les coûts. De plus, la fourniture des produits et des services aux clients au bon endroit, au bon moment et à un prix compétitif, et de s'assurer que les produits sont fabriqués dans de bonnes conditions et de haute qualité.

Ces considérations ont incité ces entreprises à introduire le concept de la « Supply Chain », qui vise à optimiser la gestion des flux physiques et informationnel tout au long de la Supply Chain depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, afin de satisfaire les différentes parties prenantes.

En outre, l'adoption d'une approche de la Supply Chain Management implique la mise en place d'un certain nombre de pratiques constitutives de ce mode du management. En effet, l'efficacité de la Supply Chain Management dépend de l'intégration des membres, en aval et en amont, pour améliorer les performances opérationnelles afin d'acquérir un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Toutefois, l'analyse des liens entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle menant au développement de l'avantage concurrentiel restent à la fois fragmentées et incomplètes.

L'objectif de cette recherche est de proposer trois conceptions pratiques de la Supply Chain Management pour remédier à certaines de ces lacunes grâce à une mesure multidimensionnelle de l'impact de ces pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

Introduction générale

Questions et hypothèses de la recherche

La filière des boissons est l'une des filières les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a réalisés en matière de la diversification et de la qualité des produits en font une filière particulière.

L'étude des pratiques de la Supply Chain Management et leur mise en application, ainsi son rôle dans l'amélioration de la performance opérationnelle dans cette filière permet de clarifier les moyens d'amélioration de sa performance.

Dans ce contexte, l'importance mise en évidence de l'étude de la relation entre « la Supply Chain Management et la performance opérationnelle » nous amène à poser la problématique suivante :

« Quel est l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ? ».

La prise en charge de cette problématique impose la formulation et la discussion des questions secondaires suivantes :

1. Existe-t-il une relation significative entre la relation partenariat avec le fournisseur et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ?
2. Existe-t-il une relation significative entre la relation partenariat avec le client et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ?
3. Existe-t-il une relation significative entre le partage d'information avec les partenaires et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ?

Ce questionnement nous a mené à émettre les hypothèses suivantes comme éléments de réponse à notre problématique que nous allons vérifier par la suite pour la confirmer ou infirmer :

1. H01 : Il existe une relation significative positive entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
2. H02 : Il existe une relation significative positive entre la relation partenariat avec le fournisseur et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Introduction générale

3. H03 : Il existe une relation significative positive entre la relation partenariat avec le client et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
4. H04 : Il existe une relation significative positive entre le partage d'information avec les partenaires et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Les études antérieures

Notre étude vise à compléter la recherche dans le domaine de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, nous nous inspirons de certains travaux internationaux et nationaux dans ce domaine et donnons l'aperçu suivant :

- بلواضح أحمد سيف الدين ، جلولي محمد ، مهدي عمر: " أثر إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية رزيق الششير بوسعادة " ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 03 ، 2020 ، ص ص : 178-200.

Cette étude visait la mesure de l'impact de la gestion interne des approvisionnements sur la performance opérationnelle dans l'établissement de la santé de Boussaâda. Ils ont traité un échantillon de 60 employés en utilisant l'analyse statistique des données. Ils ont constaté que la gestion des approvisionnements internes (inventaire, transport interne) affecte positivement la performance opérationnelle (coût, qualité, et délai de livraison).

- تريش محمد، بوحاجب ماجد، مزوار كريمة: " أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية " ، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد ، العدد 1 ، 2020 ، ص ص : 64-

.95

L'objectif principal de cette étude était de mesurer l'impact de la gestion de la chaîne d'approvisionnement sur le niveau de performance de l'entreprise. Afin d'identifier cet effet et d'atteindre les objectifs de l'étude, un modèle a été proposé déterminant la nature de la relation entre les deux variables de l'étude, où la problématique et le modèle de recherche de l'entreprise "Ennadjah Milk" ont été testés sur un échantillon de 22 individus. Pour la collecte des données, ils ont appuyé sur les outils de l'entretien et du questionnaire. Dans cette optique,

Introduction générale

les données ont été analysées et les hypothèses ont été testées à l'aide du programme SPSS16. L'étude a révélé qu'il existe une corrélation significative entre les composantes de l'activité d'approvisionnement et le niveau de performance de l'entreprise. L'étude a également confirmé qu'il y a un effet significatif de l'ensemble des composantes de l'activité logistique sur la performance de l'entreprise. Le plus grand effet était sur la dimension de la gestion des commandes, suivie de la dimension de la manutention, de l'emballage et du conditionnement et enfin la dimension de l'activité du stockage.

- مومني عبد القادر، تروش محمد: " تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة

حالة مؤسسة SOITEX وحدة تلمسان ", مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص ص :

.639 -619

Cette étude a examiné l'effet de la gestion de la chaîne d'approvisionnement sur l'avantage concurrentiel de la société "SOITEX". Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué aux membres de l'échantillon, dont le nombre a atteint 50 employés représentant le personnel administratif de la société "SOITEX". Les données ont été analysées à l'aide du programme SPSS20. Les résultats de l'étude montrent qu'il y a une prise de conscience de l'entreprise à aborder la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans ses dimensions (gestion de la relation fournisseur, gestion de la relation client, partage de l'information, pratiques d'approvisionnement interne). En outre, l'étude a également montré un impact statistiquement significatif entre les dimensions combinées de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'avantage concurrentiel avec toutes ses composantes (coût, qualité, flexibilité et livraison).

- مشاش ندية , غوززي عمر: " عمليات سلسلة التوريد و أثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة

ميدانية بمؤسسة كندور ", مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص :

.186- 171:

L'objectif de cette étude était d'examiner la relation entre les opérations de la chaîne d'approvisionnement et la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En adoptant une approche analytique descriptive, un questionnaire a été distribué aux employés de l'entreprise Condor. Les résultats ont permis d'établir une relation de corrélation significative entre les opérations de la chaîne d'approvisionnement et la réalisation de l'avantage

Introduction générale

concurrentiel, et de vérifier l'existence d'un effet significatif entre les opérations de la chaîne d'approvisionnement et les dimensions de la performance concurrentielle.

- عزوز منير: "أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

L'étude a examiné l'impact de l'efficacité de la Supply Chain Management sur la performance des processus de la production, représentant le centre d'intérêt de l'activité des entreprises industrielles qui vise la génération de trésorerie et la réalisation des objectifs. L'application du modèle "SCOR" pour mesurer l'efficacité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le "modèle de Sink et Tuttle" pour mesurer la performance de la production en utilisant des données de panel sur un groupe d'entreprises industrielles algériennes durant la période d'étude (2011-2015). Ils ont utilisé également l'équation de Régression Pooled. Le résultat indique que l'efficacité de la Supply Chain Management a un impact positif sur la performance des entreprises industrielles étudiées.

Sur la scène **internationale**, nous retrouvons les publications suivantes, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- Etude intitulé « **supply chain management measurement and its influence on operational performance** », article élaboré par MIGUELIL, L et LEDOUR B ; publié dans Journal of operations and Supply Chain Management ; Vol 04 ; N02 ; 2011 ; pp : 56-70.

Cette étude porte comme objectif d'étudier la relation de causalité entre la SCM et les dimensions de la performance opérationnelle. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. En plus, les chercheurs ont utilisé la modélisation par équation structurelle pour analyser un échantillon de 103 entreprises au Brésil. Les résultats de cette étude montrent qu'il existe un effet positif entre les activités de la SCM (coopération, l'intégration des processus, la relation à long terme, le partage des informations) et la performance opérationnelle (coûts, qualité, flexibilité, livraison).

Introduction générale

- Étude intitulée : « *Operational performance through SCM practices* » ; élaboré par KUSHAWAHA, G ; publié dans International Journal Of Business and Social Science ; Vol 3 ; N° 02 ; 2012 ; pp 222-232.

Cette étude avait comme objectif de savoir comment élaborer une stratégie et gérer les pratiques de la SCM de manière que les entreprises Indiennes de peinture puissent améliorer leurs performances opérationnelles et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché Indien de la peinture très concurrentiel. Les données ont été collectées par un questionnaire et des entretiens. Les résultats de cette étude confirme qu'il y a une corrélation significative entre les pratiques de la SCM (les pratiques en matières de technologie de l'information et la communication, les pratiques d'approvisionnement, la relation avec les fournisseurs, les pratiques de la fabrication de la SCM, le système de gestion des stock et l'entreposage, le système de gestion du transport et de la distribution, les pratiques de gestion des relations avec les clients et la performance opérationnelle (coût d'approvisionnement, coût de fabrication, coût de détention des stocks, coût distribution, coût de transport, la livraison dans les délais, le taux de rejet des produits...).

- Etude intitulé : « *The relationship between supplier management and firm's operational performance* “ ; article élaboré par PRAJOG ; publié dans Journal Production Economics 136 ; 2012 ; pp 123-130.

L'objectif principal de cette étude était d'étudier les relations multidimensionnelles entre les pratiques de la gestion des fournisseurs et la performance opérationnelle. Les données recueillies auprès de 323 entreprises manufacturières en Australie. Les résultats de cette étude confirment que les pratiques de la gestion des fournisseurs : la relation stratégique et l'intégration logistique ont des effets positifs avec la flexibilité, coût, livraison de la performance opérationnelle. Cependant, la pratique d'évaluation des fournisseurs a une relation positive avec la qualité, l'un des déterminants de la performance opérationnelle.

- Étude intitulé: « *Supply chain management practices and firm's operational performance* “ ; élaboré par HUY, T et al ; publié par proceedings of the 1er International Conference on Quality Engineering and management ; 2014 ; pp 85-101.

L'objectif de cette étude était de fournir des preuves empiriques sur la relation entre les pratiques de SCM et la performance opérationnelle. Les données ont été collectées par un questionnaire. Les résultats de cette étude montrent que les quatre pratiques de la SCM :

Introduction générale

orientation client, gestion des fournisseurs, contrôle et amélioration des processus, soutien de la direction générale sont positivement liées à la performance opérationnelle (coût, réduction des délais, réduction des délais de commande, réduction du taux de matériaux endommagés, livraison).

- Etude intitulé : « **Supply chain management and operational performance in Nigeria : a panel regression model approach** » ; article élaboré par SHOBAYO, P ; publié par International Journal of Entrepreneuriat Knowledge ; Vol 5 ; N° 02 ; 2017 ; pp 66-77.

Cette étude a tenté d'examiner l'impact la relation entre la chaine d'approvisionnement et la performance opérationnelle des entreprises manufacturières du Nigeria. Les données ont été recueillies à partir du rapport annuel des entreprises manufacturières entre 2011/2016. Les résultats de cette étude montrent que La SCM (SC stratégique et SC flexible) n'a pas d'effet global significatif sur la performance opérationnelle.

- Étude intitulé : « **Supply chain management practices and operational performance of fair price shops in INDIA: an empirical study** » ; article élaboré par KUMAR, K ; publié par Log Forum ; Vol 14 ; N°01 ; 2018 ; pp 85-99.

Le but de cette étude était de tester la relation entre les différentes pratiques de la SCM et la performance opérationnelle des magasins à prix équitables en INDIA. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. Les résultats de cette étude montrent que les trois dimensions de la SCM (la relation avec les clients, la technologie de l'information, la qualité de l'information) ont une relation significative et positive avec la performance opérationnelle.

- Etude intitulé : « **investigation the relationship between supply chain management activities and operational performance : testing the mediating role of strategic agility** » ; article élaboré par OMOUCH, M ; publié par International Business Research ; Vol 13 ; N° 02 ; 2020 ; pp 74-89.

Cette étude avait comme objectif d'étudier la relation entre les pratiques de la SCM et la performance opérationnelle en testant le facteur médiateur étant l'agilité stratégique dans (16) sociétés pharmaceutiques cotées en bourse d'Amman en Jordanie. Un échantillon aléatoire simple a été choisi pour mener une enquête sur le terrain à l'aide d'un questionnaire, dont 150 ont été distribués et 139 ont été récupérés. Il a été conclu qu'il y a un impact de la

Introduction générale

variable SCM sur la performance opérationnelle, mais en termes de variable intermédiaire « agilité stratégique », les résultats ont montré que la relation est partielle.

- Etude intitulé : « **An Assessment of Impact of Supply Chain Management Practices on Operational Performance in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in India** » ; article élaboré par CHOPRA , M ; BEDI, P ; KAUR, K ; publié par Amity Journal of Operations Management ; Vol 03 ; N° 01 ; 2018 ; pp 26-34.

Cette étude avait comme objectif d'étudier l'impact des pratiques de la SCM sur la performance opérationnelle, pour examiner le rôle des inhibiteurs de la SCM sur les performances opérationnelles des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) en Inde. L'échantillon était composé de 138 MPME en Inde, les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. Les résultats de cette étude montrent que les pratiques de la SCM ont un impact positif et significatif sur la performance opérationnelle .Cependant, il a été constaté qu'il existe une relation forte et négative entre les inhibiteurs de la SCM et la performance opérationnelle des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) en Inde.

- Étude intitulée: « **the influence of supplier relationship management practices on operational performance of large manufacturing organization in Kenya** », thèse, élaborée par Kiarie, J.W, Strathmone University, 2017.

L'objectif principal de cette étude était d'identifier l'influence des pratiques de la gestion de la relation fournisseur sur la performance opérationnelle, cas des grandes entreprises manufacturières au Kenya. L'instrument de collecte des données était un questionnaire structuré comportant des questions ouvertes et fermées. Les données ont été analysées à l'aide des méthodes qualitatives et quantitatives. Les résultats de l'analyse de régression montrent que 64.6% des variations de la performance opérationnelle des entreprises s'expliquent par la variation des pratiques de la gestion de la relation fournisseur.

Dans ce qui précède, nous constatons que plusieurs études antérieures ont abordés divers concepts et définitions liés à la Supply Chain Management, dont certaines concentrant sur les pratiques de la Supply Chain Management, d'autres sur les facteurs de succès de la Supply Chain Management et d'autres focalisant sur la stratégie de la Supply Chain et sa relation avec la performance et la compétitivité pour obtenir un avantage concurrentiel, où la rationalisation des décisions de la gestion des stocks. Par contre, d'autres études portent sur

Introduction générale

les évaluations de la Supply Chain Management, le diagnostic de l'approvisionnement, les relations fournisseurs-clients et les risques liés à l'application de la Supply Chain Management. Il convient de noter qu'il y a eu très peu de recherches faites dans ce domaine en Algérie.

Ensuite, notre étude concordait avec la plupart des études antérieures sur les deux types de pratiques les plus importantes dans le domaine de la Supply Chain Management, qui sont la relation avec les fournisseurs et la relation avec les clients. Néanmoins, qu'elle concordait avec certaines études dans le partage d'informations et différait avec elles dans le reste des pratiques.

De plus, notre étude diffère également dans la façon de la mesure de la performance opérationnelle, alors que la plupart des études précédentes utilisent l'efficacité et l'efficacités pour mesurer la performance opérationnelle. Tandis que dans notre étude, nous avons utilisé les dimensions suivantes : la qualité du produit, la maîtrise du coût de la production, la flexibilité opérationnelle et la livraison, ce qui est cohérent avec certaines études.

En revanche, notre étude est concordée avec les études antérieures en termes d'utilisation de l'approche descriptive et analytique. Cependant, elle diffère de notre étude par rapport au contexte. En effet, il n'y a pas d'études documentées en Algérie, qui se concentre sur la filière des boissons, d'où notre étude est la première dans cette filière.

Enfin, notre étude se distingue des études antérieures en termes de sujet, de contexte et de variables :

En termes du sujet de l'étude

A notre connaissance, notre étude est considérée comme l'une des rares études ayant traité l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance liée aux opérations, caractérisée par une combinaison de la performance opérationnelle et de l'avantage concurrentiel au regard de ses dimensions de mesure, à savoir la qualité du produit, le coût, la flexibilité opérationnelle et la livraison.

En termes du contexte de l'étude

Elle se diffère des études antérieures par rapport au contexte d'étude, car la notre se focalise sur les entreprises de la filière des boissons en Algérie, ce qui ouvrira de vastes pistes de recherches pour d'autres chercheurs.

En termes des variables de l'étude

Elle se distingue également par la méthode de la sélection des dimensions importantes des pratiques de la Supply Chain Management, ce qui est démontré en créant un tableau qui

Introduction générale

comprend toutes les PSCM utilisés dans les études précédentes disponibles. Tout en comparant ces pratiques et en sélectionnant les plus importantes et les plus complètes. Les résultats de cette sélection montrent qu'il existe trois pratiques principales, à savoir : la relation partenariat avec les fournisseurs, la relation partenariat avec les clients et le partage d'information avec les partenaires.

Les objectifs de l'étude

L'étude vise à atteindre un certain nombre d'objectifs, comme suit :

- ✓ Reconnaître le rôle des pratiques de la Supply Chain Management dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie en identifiant :
 - Le rôle de la relation partenariat avec les fournisseurs dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ;
 - Le rôle de la relation partenariat avec les clients dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ;
 - Le rôle du partage de l'information avec les partenaires dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
- ✓ Mettre en évidence les pratiques de la Supply Chain Management les plus importantes qui ont le plus grand rôle dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons.

Méthodologies et outils de recueil des données adoptées

Nous nous sommes positionnés, tout au long de ce travail, sur le paradigme positiviste en choisissant l'approche hypothético-déductive comme démarche de recherche afin de tester la validité de nos hypothèses.

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons choisi la méthodologie quantitative pour des fins et des objectifs différents.

Introduction générale

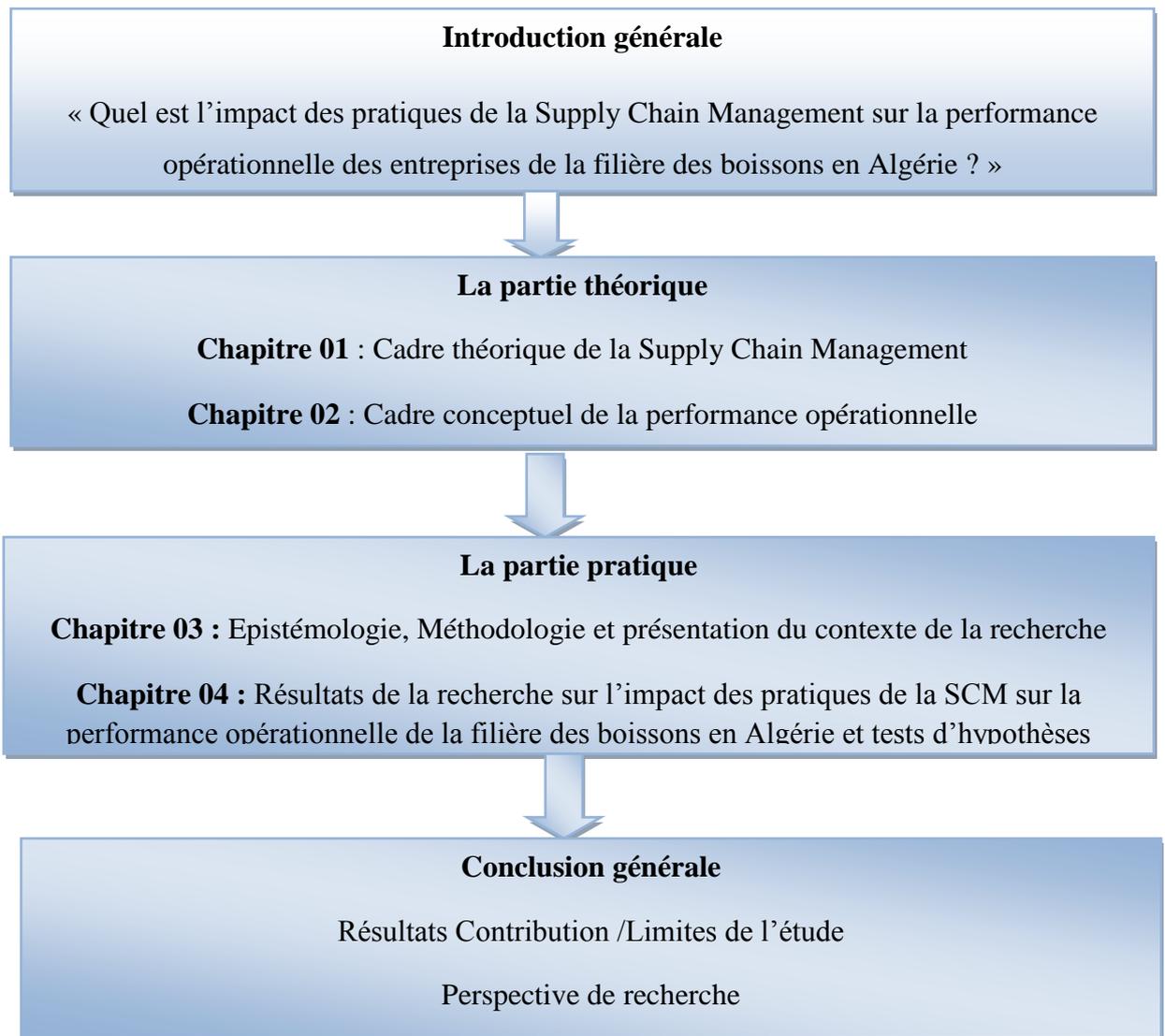
Afin d'avoir une meilleure visibilité, nous avons opté pour la variation des techniques de collecte de données, ce qui va nous permettre d'avoir un maximum d'informations.

En ce qui concerne notre travail de recherche, nous avons utilisé trois outils : le questionnaire comme un outil principal pour répondre à notre problématique de recherche. Ainsi, l'entretien semi directif et l'analyse documentaire comme des outils complémentaires pour soutenir notre recherche.

Structure du travail de recherche

Avec la méthodologie de travail retenue, notre thèse se divise en quatre (04) chapitres visant à apporter des réponses aux interrogations précédemment soulevées. La figure ci-dessous résume la structure adoptée

Figure 1: Structure de la thèse



Source : Réalisé par nos soins

Le premier chapitre traitera la revue de littérature de la SCM. Nous présenterons ensuite, les segmentations de la SCM, les outils et les pratiques de la Supply Chain Management.

Le deuxième chapitre traitera l'ancrage théorique du concept performance, par la suite nous présenterons les différentes définitions de la performance opérationnelle et ses dimensions. Enfin, nous concluons par la présentation du lien entre les PSCM et la performance opérationnelle de l'entreprise.

Introduction générale

Dans le troisième chapitre, nous présenterons d'abord notre position épistémologique et notre choix méthodologique, ensuite, nous terminerons par la présentation de notre contexte d'application.

Dans le quatrième chapitre, nous examinerons l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie. Nous commençons par la présentation et l'analyse des résultats des entretiens effectués, puis nous présenterons les résultats des différents tests effectués. Enfin, nous analyserons et discuterons des résultats de l'enquête que nous avons menée dans la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Introduction du chapitre

Le contexte hyper-compétitif, caractérisée par un environnement dynamique et instable, pose de nouveaux défis aux entreprises. Pour atteindre les meilleures performances, notamment pour accroître le niveau de la performance de la Supply Chain Management, les entreprises se trouvent dans l'obligation de mobiliser leurs ressources interne et externe.

Dans ce chapitre, nous aurons successivement à présenter les concepts de base de notre sujet de la recherche, et pour cela nous avons opté pour les présenter en trois sections à savoir :

La première section nous définirons les concepts de base les plus importants de la logistique, la Supply Chain et la Supply Chain Management. Ensuite, nous clarifions certains concepts théoriques associés à la Supply Chain Management telle que le concept processus et flux qui sont essentielles dans une démarche Supply Chain. Ainsi, nous présenterons les décisions, les activités et les finalités liées à la Supply Chain Management. Enfin, nous terminerons d'aborder les tendances de la Supply Chain Management.

La deuxième section nous traiterons des divers domaines d'intervention de la Supply Chain Management. En effet, la gestion de la Supply Chain implique la gestion des flux et des processus en amont, en interne et en aval. Celles-ci sont appelées Supply Chain amont, Supply Chain interne et Supply Chain aval.

La troisième section nous présenterons d'abord les outils et les progiciels utilisées dans la gestion d'une Supply Chain. Enfin, nous aborderons le concept « Pratiques de la Supply Chain Management ».

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Section 01 : Revue de la littérature de la Supply Chain Management

Au fil des années, la Supply Chain est devenue de plus en plus une fonction essentielle des activités industrielles, commerciales et de services ; elle assure la coordination entre les différentes fonctions d'une entreprise.

A partir de là, dans une première section, nous explorerons les principaux niveaux d'évolution de la Supply Chain, puis nous présenterons différentes définitions de la logistique, de la Supply Chain et Supply Chain Management selon différents auteurs. Cette section nous permet ensuite d'identifier les finalités, les décisions, et les concepts liés à la Supply Chain Management. Enfin, nous décrirons les différents types et tendances de la Supply Chain Management.

1. Historique et l'évolution de la Supply Chain Management

Si le terme Supply Chain Management est d'actualité, ce n'est pas un hasard, mais le résultat d'une évolution sous la pression de plusieurs strates et de plusieurs factures.

1.1 Les origines militaires de la logistique

La racine du terme « logistique » est grecque « logisteuo » et elle signifie avant tout « administrer », elle provient à l'origine du domaine militaire, ce terme est utilisé par l'institution militaire pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels : l'espace et le temps.¹

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires, cela s'explique par le fait que les seuls à avoir besoin de se déplacer et de se ravitailler étaient effectivement les militaires. Ainsi, Sun Tzu (IVe siècle av. J.-C.) met en avant la nécessité de disposer des chariots et des denrées que les armées doivent transporter « *une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales ni provisions, est perdue* ». Au contraire, Alexandre le Grand (356-323 avant J.-C.) décide de mettre le feu à tous ses chariots avant de partir pour les Indes et ceci afin d'alléger son armée. La légion romaine consacre la prise en compte de la dimension logistique. Jules César créa la fonction de logista en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin s'organiser les campements. Mais au cours des âges, si la nécessité de maîtriser les flux apparaît comme une évidence, les solutions apportées à la question logistique furent diverses et plus ou moins couronnées de succès. Richelieu, qui prit en 1635 le titre de Grande Maître

¹ DORNIER. P, FENDER. M : « **La logistique globale** », EDITION D'ORGANISATION, Paris, 2001, p7.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

général des munitions, des magasins et ravitaillement de France, soulignait d'ailleurs l'ampleur de la tâche en présentant l'organisation générale des subsistances des armées comme de la « magie blanche ». Au XVII^e siècle, sous le règne de Louis XIV, l'importance de la fonction logistique est clairement affirmée. « L'art de la guerre c'est l'art de subsister » pour Vauban.²

Nous en déduisons que, le rôle de la logistique militaire est l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements tels que les armes et les munitions.

1.2 La logistique industrielle

Après la logistique militaire vient la logistique ses dimensions stratégiques et organisationnelles.

Le terme logistique n'a été appliqué à la gestion d'entreprise qu'au début des années 50. L'influence de la Deuxième Guerre mondiale consacre le rôle majeur joué par la fonction logistique. Le général Eisenhower, qui dirigea le débarquement de 1944 en Normandie dira d'ailleurs : « *il n'y a pas de tactique sans logistique. Si la logistique dit non, c'est qu'elle a raison* ». Les chefs d'entreprises américains ont perçu le débarquement allié sur les côtes françaises comme l'illustration du modèle logistique par excellence. A partir de là, une vague logistique se développe aux Etats-Unis. La logistique semble en effet pouvoir répondre à toutes sortes de questions relatives à la rationalisation des flux dans l'organisation et entre organisations. La première association américaine de logistique est créée en 1962. Il s'agit du National Council of Physical Distribution Management. Progressivement, les membres du NCPDM ont rajouté la gestion de toutes les matières (materials management) à leur préoccupation initiale. Ils ont intégré les relations amont-aval à leur conception de la logistique, allant même jusqu'à y inclure aussi les décisions de production et d'implantation des établissements. En 1986, le NCPDM est devenu le Council of Logistics Management (LM). En France, c'est l'ASLOG (Association française pour la logistique) qui veille au développement de la logistique dans un cadre structuré et cohérent.³

²GRATACAP.A, MEDAN. P : « **Management de production : concepts, méthodes, cas** », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, 2013, p 263.

³ GRATACAP. A, MEDAN. P, **Op.cit.** P 264

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

1.3 De la logistique à la Supply Chain Management

Le concept de la logistique, cœur de la Supply Chain, est apparu il y'a fort longtemps. Mais c'est au début du XXe siècle que le concept prend véritablement toute sa signification. C'est la période où Taylor développe les principes de l'organisation scientifique du travail, où, dans l'entreprise Ford, les premières expériences de travail à la chaîne sont mises en place : ce sont donc les premières innovations en matière de logistique.⁴

Plusieurs schémas ont été développés pour expliquer l'évolution de la Supply Chain management. L'analyse de cette évolution a fait ressortir trois grandes périodes que nous appelons période « logistique séparée », « logistique intégrée », et « logistique coopérée ».

Dans ce qui suit, nous allons décrire successivement en se basant sur les raisons de son évolution :

➤ **Période de la logistique séparée (avant 1975) : organisation à dominante fonctionnelle**

Cette période fait référence aux années antérieures à 1975 où la demande était supérieure à l'offre. Les produits étant attendus par les clients, le producteur n'avait pas de raison de raccourcir ses délais de la livraison, d'améliorer la qualité des produits ou d'aller au-devant de nouveaux besoins. Sa priorité était la production. Les cycles de vies des produits étaient longs, l'entreprise n'offrait pas un large choix de produits, le client avait peu d'influence sur le producteur. Il n'y avait pas vraiment de relation entre le producteur et le client, c'est le producteur qui était roi. La philosophie de management était la production de masse et au zéro temps d'inoccupation. La performance industrielle était synonyme de productivité, son évaluation était uniquement financière. Cette période était dite de la logistique séparée dans le sens où chaque maillon de l'entreprise travaillait de manière indépendante sans se soucier des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise. On avait ainsi un ensemble d'optimisations locales, et non une recherche d'optimisation globale.⁵

⁴ALAIN.C, MAURICE.P, CHANTAL.M: « **Gestion de production** », Edition d'organisation, 4^{ème} édition, 2003, p376.

⁵VERANE.H : « **Proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie : une approche par la performance** », Thèse, université TOULOUSE, 2008, p21.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Ce qui distingue cette période que les activités logistiques sont limitées à l'exécution des opérations physique, la gestion de stock, et le transport : une dimension opérationnelle sur le court terme.

➤ Période de la logistique intégrée (1975-1990) : Organisation interne supply chain intégrée

Durant les années 70, l'économie s'est stabilisée et caractérisé par une organisation de marché comme suit :

- Demande et l'offre évoluent simultanées ;
- Prévisions de ventes relativement fiables ;
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité ;
- Durée de vie du produit : moyenne ;
- Choix du client : diversifié ;
- Domaine du marché : continentale ;
- « Le client est Roi » ;
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts.

Par ailleurs, la saturation du marché, la croissance de la concurrence ont engendré, l'apparition d'un nouveau statut des clients, qui sont de plus en plus avec des caractères veillant et exigeant par rapport au volet qualitatif.

La prise de conscience des clients vis-à-vis la qualité des produits, à pousser les entreprises à renforcer ces efforts productifs et les orienter vers une approche qualitative que quantitative d'une part, et se pencher vers une stratégie de diversification du produit afin de faire face aux multiples offres concurrentes d'autre part.

La conduite de changement menée par les nouvelles exigences des clients, a mis l'entreprise devant l'obligation de suivre ces changements, afin de garder le même niveau des profits réalisés auparavant, d'où la naissance des nouveaux concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la T.Q.M (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T). Et dans l'objectif de réduction des coûts logistiques, des outils mathématiques étaient développés (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil MRP), accompagné par l'évolution simultanée de la logistique, qui commençait à occuper une place importante dans l'organisation de l'entreprise accentuée par l'arrivée du premier ERP (Enterprise Resource Planning).

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

La prise de conscience de l'importance de cette fonction via le regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval », engendre une orientation de la fonction logistique vers un rôle plus tactique fondé sur un raisonnement des flux d'entrée et de sortie.

Essentiellement c'est dans les années 80, que les notions de « partenariat » avec SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management), ont fait l'apparition des relations des fournisseurs et clients.⁶

Cette époque s'intéresse à la dimension tactique à moyen terme caractérisée par la planification des flux d'approvisionnement, de production et de distribution.

➤ Période de la logistique coopérée (à partir des années 90)

Dans cette période la capacité globale de la production (l'offre potentielle) est supérieure à la demande, ce qui a conduit à l'intensification de la compétition. De leur côté, les clients adoptent des comportements difficiles à prévoir. En conséquence l'incertitude de la demande est une caractéristique importante du marché.⁷ Afin de pouvoir rester sur le marché l'entreprise doit trouver de nouveaux marchés, les produits doivent être de bonne qualité, à un faible coût et les temps de réponse aux évolutions du marché doivent être toujours plus courts. Pour atteindre ces objectifs, le mot d'ordre est la coopération. La coopération entre le producteur et le fournisseur contribue à augmenter la qualité des matières premières et ainsi des produits semi-finis et finis. La coopération entre le fournisseur et son client peut diminuer les coûts pour les deux parties. La relation entre le producteur et le client fait donc l'objet d'une coopération forte. La philosophie du management est au zéro temps de réponse, à l'ingénierie simultanée et au concept de chaîne logistique. On assiste donc depuis quelques décennies à un glissement d'une économie de production dans laquelle les clients achètent ce que les entreprises produisent de manière standard, à une économie de marché où les entreprises doivent répondre à des demandes clients personnalisées et de moins en moins prévisibles. Cette évolution a contraint les entreprises à considérer « le besoin client » comme base de toute réflexion et à organiser leurs processus logistiques internes et externes en conséquence.⁸

⁶ <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/> consulté le 13/03/2021. 20 :12

⁷ AHMED YAHIA. S : « **L'apport de la supply chain management dans l'amélioration de la performance de l'entreprise** », Thèse en science commerciale, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES EHEC ALGER, 2017. P27.

⁸ VERANE.H, **Op.cit.** Pp 21-22

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Cette époque caractérisée par l'intégration et l'optimisation globale des flux d'information, physique, et financiers sur la totalité de la chaîne des fournisseurs aux clients finaux : fonction stratégique et dimension transversale dans le cadre de la Supply Chain Management ou de la chaîne d'approvisionnement intégrée.

Tableau 1 : Les caractéristiques de la logistique dans les trois périodes

Périodes	Logistique séparée	Logistique intégrée	Logistique coopérée
Les années	Avant 1975	1975-1990	A partir des années 90
Priorité du directeur du système logistique	Diminuer le cout logistique	Diminuer le cout logistique	Diminuer le cout logistique et le temps de réponse
Approche de management	Séparée	Intégrée	Coopérée
Nombre de fournisseurs	Grand	Grand	Petit
Coopération entre les membres de la chaîne	Aucune	Un peu	Beaucoup
Durée de la relation entre les membres de la chaîne	Courte	Courte	Longue
Besoins d'un responsable de la chaîne	Non	Oui	Oui
Vitesse du flux du produit (de l'approvisionnement jusqu'à la distribution)	Perturbée par les stockages	Rapide en éliminant les stocks	Rapide par la coopération des membres de la chaîne
Réseaux informatiques	Séparés	Intégrée (SIM) Computer Integrated Manufacturing	Coopers (ex EDI) Echange des Données Informatisés.

Source : Akbari Jokar, M.R : « *Typologie des modèles de flux physiques en logistique* », Mémoire de DEA de Génie Industriel, INPG, Lab. GILCO, France.1998

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

2. Définition des concepts de base

Pour bien comprendre ce qu'est la Supply Chain Management, il nous semble important de comprendre d'abord ce qu'est la logistique.

2.1 Définition de la logistique

Pour cerner le concept de la logistique, nous avons retenu quelques définitions qui sont les plus importantes depuis 1948 :

L'Américain Marketing Association chargé de définir les termes essentiels, proposa en 1948 l'une des premières définitions de la logistique : « *mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou l'utilisation* ». ⁹

Nous pouvons le constater, dans cette définition, la logistique ne concerne que les activités physiques, de la production jusqu'à la distribution.

En 1963, le National Council of Physical Distribution Management, qui deviendra en 1985 le Council of Logistics Management puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professional, proposa une définition pour la logistique : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* ». ¹⁰

Par rapport à la définition précédente, nous remarquons que : les prévisions des demandes et exigences, et la stratégie des emplacements d'usines et d'entrepôts sont deux éléments essentiels pour élargir le périmètre des tâches de la distribution physique.

En 1983, le Council of Logistics Management (Etats Unis) proposé la définition comme suivante : « *le processus permettant de planifier mettre en œuvre et contrôler un flux et stockage efficaces et efficaces de matières premières en-cours, de produits finis et*

⁹ TEXIER. D, et al : « **La logistique d'entreprise** », Edition DUNOD, Paris, 1996. P30.

¹⁰ MEDAN.P: « **Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale** », Edition Dunod, 2008, p11.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

*d'information, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client ».*¹¹

Nous déduisons de cette définition que la logistique n'est pas seulement un processus d'activité physique. Il s'agit essentiellement de l'aspect managérial (planification, contrôle) c'est-à-dire que le but ultime est d'augmenter l'efficacité afin de répondre aux exigences des clients.

En 1985, l'ASLOG (Association Scientifique de la Logistique) donne à la logistique la définition suivante : « *l'ensemble des activités qui ont pour le but la mise à disposition au moindre cout d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées dès la livraison.* ».¹²

En 1996 Colin a défini la logistique comme suit : « *La logistique privilégie désormais sa dimension transversalité, qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de la firme), mais surtout externes (celles de ses partenaires), nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, faite de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres* ».¹³

Cette définition met l'accent sur la transversalité de la fonction logistique.

Selon les différentes définitions des différents auteurs, nous pouvons voir que la logistique est une fonction destinée à répondre aux besoins de flux matériels gérant ainsi indirectement des flux immatériels, tels que : flux informations. Par conséquent, la logistique est co-responsable de la Supply Chain Management.

¹¹ SMAII. A : « **Stratégies logistiques** », Edition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2004, P10.

¹² Médan. P, Gratacap. A : « **Logistique et supply chain management : Intégration, Collaboration et risques dans la chaîne logistique globale** », Edition DUNOD, Paris, 2008, p 12.

¹³ COLIN, J : « **La logistique : Histoire et Perspectives** », Logistique et Management, Vol.4, N°2, 1996, pp 97-110.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

2.2 Définition de la Supply Chain

Le concept de la chaîne d'approvisionnement qui s'apparente à la terminologie anglophone « Supply Chain » est apparu dans les années 90 grâce à l'évolution des techniques de management dans le monde socio-économique.

Il existe une multitude de définition de la « Supply Chain », il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

En 1992, *Christopher* est l'un des premiers auteurs anglo-saxons à prendre en compte le Supply Chain comme un élément clé de la stratégie, il définit la supply chain comme « *le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits ou services apportés au consommateur final* »¹⁴

On voit dans cette définition que la Supply Chain est constituée de multiples services, en amont (approvisionnement en matières premières et composants), en aval (distribution) et au client final.

Alexandre Samii définit la Supply Chain comme : « *un ensemble de trois entreprises (ou plus) directement liées par un ou plusieurs flux amont et aval de produits, de service, d'information et financiers, du point d'origine au point de consommation finale* ». ¹⁵

Selon Alexandre Samii, la Supply Chain doit contrôler l'entrée et la sortie des composants de la Supply Chain, en tenant compte des informations et la rétroaction entre les parties.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons remarquer qu'une Supply Chain est comme un système qui comprend plusieurs acteurs avec le même objectif, à savoir l'amélioration du processus de la production et la satisfaction des clients.

¹⁴ CHRISTOPH. M: « **Logistics and supply chain management: creating value-adding networks** », Edition London, 3ème édition, Prentice Hall, 2005.p17.

¹⁵SMAII. A, **Op.cit.**, p15

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

2.3 Définition de la Supply Chain Management

La Supply Chain ne doit pas être confondue avec le concept de la Supply Chain Management (SCM) qui désigne les outils et les méthodes du management qui permettent d'optimiser l'ensemble de la chaîne. Elle est une synthèse des démarches d'amélioration de la performance qui se sont succédé ces dernières années. Elle sera amenée à accroître la compétitivité de tous les partenaires impliqués dans l'échange en mettant l'accent sur l'optimisation des flux entre organisations.

Dans ce qui suit, nous avons retenu quelques définitions qui sont les plus importantes :

Selon **YVES PIMOR**, la supply chain management est définie assez souvent comme : « *une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients* ». ¹⁶

Dans cette définition, la supply chain management est considéré comme un processus qui englobe plusieurs acteurs qui ont les mêmes objectifs d'amélioration de processus de production et de satisfaire les clients.

Une définition unifiée de la Supply Chain Management et un modèle conceptuel qui était proposé par **J-T Mentzer et al.** Les auteurs définissent la SCM comme : « *La coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme des entreprises individuelle et de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble* ». ¹⁷

Cette définition considère l'entreprise comme un ensemble de système où la Supply Chain intervient dans l'amélioration des rapports entre les différents acteurs à travers une coordination qui a pour but d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Selon Alan Harrison, Remko, la Supply Chain Management : « *c'est la planification et le contrôle de tous les processus du client final aux fournisseurs de matières premières qui relient les partenaires d'une chaîne d'approvisionnement afin de répondre aux besoins du client final* ». ¹⁸

¹⁶ YEVES. P : « **Logistique : production, distribution, soutien** », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2005, P5.

¹⁷ MENTZER. J.T, DEWITT. W, KEEBLER. J.S: « **Defining the supply chain management** », Journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001, p18.

¹⁸ ALAN. H, REMKO. V: « **Logistics Management and Strategy -Competing Through the Supply Chain**», Edition Prentice Hall, 3^{ème} édition, United Kingdom, P07.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

En conséquent, l'objectif de répondre aux besoins du client du point de vue de Alan Harrison est le point de départ de la Supply Chain Management, et la base des processus de planification et de contrôle des activités et des opérations de l'entreprise est la base de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Selon Arawati Agus, la Supply Chain Management (SCM) comprend : « l'intégration de la vision, de la culture, des processus et de la stratégie pour organiser un flux optimal de matières premières ou de composants de haute qualité et d'un bon rapport qualité-prix provenant de fournisseurs fiables et innovants, afin de fournir aux clients des produits de haute qualité conçu et fabriqué à des prix compétitifs »¹⁹

Cette définition illustre la dimension stratégique de la Supply Chain Management, et cela en partageant la vision et la culture et en construisant des relations durables avec toutes les parties de la Supply Chain Management et cela créerait un avantage concurrentiel en raison de la maîtrise des prix des produits de haute qualité présentés de manières innovante en référence à la nécessité d'anticiper les demandes de produits des clients et de les fournir au bon moment et au bon endroit.

Sur la base des définitions précédentes, nous pouvons définir la Supply Chain Management comme un ensemble de tâches ; d'activités ; d'opérations ; et du flux d'informations, physiques, et financiers. De plus, la Supply Chain Management est considérée comme un système composé de nombreux acteurs ayant les mêmes objectifs, conçu pour répondre aux exigences des clients.

¹⁹ AGUS. A: « **Supply Chain Management: The Influence of SCM on Production Performance and Product Quality**», Journal of Economics, Business and Management, Volume 3, Number 11, Singapour, November 2015, P1046.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

3. Concepts liés à la Supply Chain Management

La définition de la Supply Chain Management nous amène au concept du processus et du flux, car le but de la Supply Chain Management est de gérer les processus et flux de l'ensemble de la chaîne, des fournisseurs aux clients.

3.1. Le concept processus

Selon la norme ISO 9000 version 2000, un processus définit comme : « un ensemble d'activités corrélés ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie ».²⁰

Ainsi, un processus est caractérisé par les éléments suivants : ²¹

- Des entrées : éléments entrants qui provoquent la réalisation du processus ;
- Des sorties : résultats du processus qui peut être un produit ou un service ;
- Des ressources : moyens qui sont attribués au processus pour sa réalisation ;
- Des contraintes : du temps, de lieu ;
- Le pilotage : contrôle, mesure et amélioration des processus ;
- L'environnement : l'organisation.

De plus, selon le fascicule (FDX50-176) de documentation publiée par l'AFNOR en juin 2000 la norme distingue 3 grandes familles de processus à savoir : ²²

- Les processus de direction ou de management : ils traduisent le projet d'entreprise. La direction exprime la raison d'être de l'organisme, sa politique et les objectifs à atteindre, par exemple : la stratégie d'entreprise, la démarche qualité (management de la qualité), la communication interne, l'approche client par produit, par marché, et la communication externe en termes d'image.²³
- Les processus opérationnels ou de réalisation : contribuent à la réalisation du produit ou service, de la détection du besoin et attentes des clients à sa satisfaction. Ils

²⁰ CATTAN.M : « **Guide des processus : passons à la pratique ! Édition entièrement révisée conforme à la version 2015 l'ISO 9001** », édition AFNOR, 3^{ème} édition. 2008, p8.

²¹ RAMIREZ. N : « **Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de projet : application à l'automobile** », Thèse en Génie Industriel, Ecole Centrale Paris, 2009, p46.

²²NORMALISATION

Française : <https://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20des%20processus/Management%20des%20processus.pdf> consulté le 23/08/2021 18 :33.

²³ LONGIN. P, DENET. H : « **Construisez votre qualité** », Edition DUNOD, Paris, 22^{ème} édition, 2008, p15.

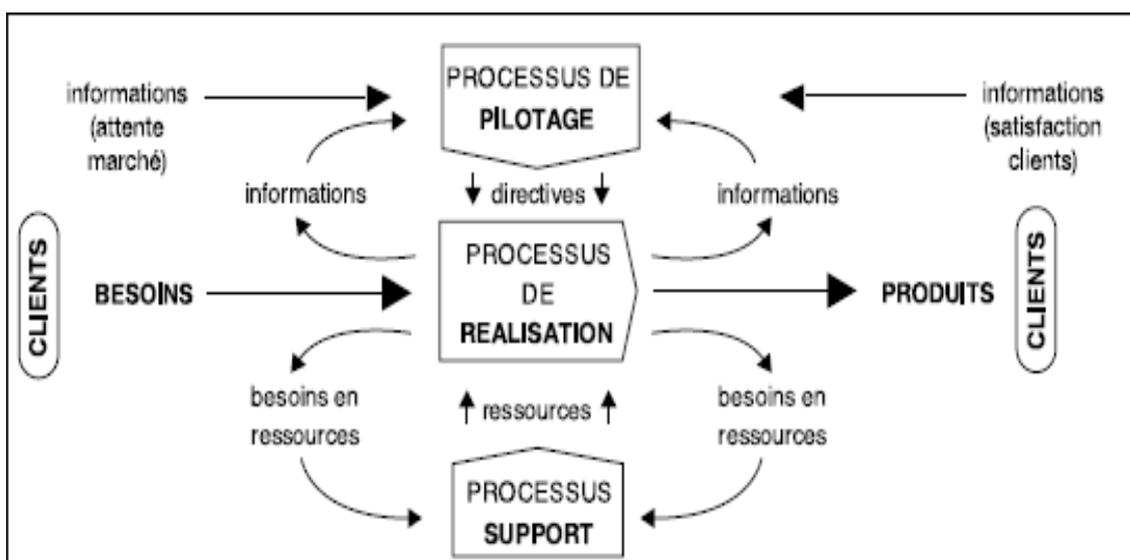
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

regroupent les activités dédiées au cycle de vie de produit ou service et englobent donc les activités suivantes : recherche marketing, développement des nouveaux produits, avant-vente, vente, conception, achats et approvisionnements, production et maîtrise des relations avec le client...²⁴

- Les processus de soutien ou de support : concernent les étapes et système dédiés aux ressources humaines (implication du personnel, formation et qualification), et les ressources liées aux infrastructures. Leur fonction est de contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires, exemple : gestion des compétences, formation et qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie...²⁵

C'est trois catégories sont interconnectées, comme le montre la figure suivante :

Figure 2 : l'interaction entre les trois types de processus



Source : Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA : « *L'approche processus : Mode d'emploi* », 2ème édition, édition d'organisation, 2006, p56

A travers la figure (02), nous déduisons que la grande partie des inputs aux processus de management provient des processus opérationnels composé des indicateurs, tableaux de bord, et des résultats, y compris en tant que des problèmes de recherche des solutions, tandis que les restes entrants sont les points de vue des parties prenantes (travailleurs, actionnaires,

²⁴ JAWAB. F, BOUAMI. D : « **Management de la qualité : l'approche processus appliquée à la formation** », Congrès international sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation- ENSET, Rabat, MAROC, Avril 2004, p5-6.

²⁵ **Idem.**

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

partenariat). Ainsi, nous pouvons considérer les sorties de ce processus comme des objectifs, des directives organisationnelles et les plans d'actions.

De plus, ce qui concerne les processus de soutiens, leurs entrées sont les besoins et les demandes de moyens exprimés par d'autres opérations et les sorties sont les moyens fournis pour ces opérations.

Ainsi, le management des processus est la conception, le contrôle, l'amélioration et la refonte des processus.²⁶ Ainsi, l'objectif de management des processus est d'apporter une meilleure compréhension des mécanismes clés d'une organisation, afin d'améliorer sa performance. Il permettra d'identifier des opportunités, d'améliorer l'efficacité des processus et il donnera le cadre d'analyse nécessaire à l'implantation et au paramétrage de nombreux outils informatiques, comme les Progiciels de Gestion Intégrés.²⁷ De plus, la littérature existante soutient qu'un management des processus interne efficace peut avoir un impact sur plusieurs facteurs liés à la performance opérationnelle. Les outils de management des processus tels que les systèmes de contrôle statistique de la qualité permettent une production sans défaut et une meilleure utilisation des actifs. De même, les processus de maintenance préventive minimisent les temps d'arrêt de fabrication. Ainsi, le management des processus pourrait améliorer les indicateurs de performance internes, notamment en réduisant les coûts de possession des stocks, en augmentant la rotation des stocks, en améliorant les coûts de production globaux et en augmentant l'efficacité et l'efficience de la production. Le management des processus internes au sein d'une entreprise facilite l'intégration inter fonctionnelle et la rationalisation des activités opérationnelles internes d'une entreprise. Par exemple, l'intégration entre les fonctions de marketing et de production permet une prise de décision rapide concernant les calendriers de production, la taille des commandes et le respect des spécifications du client, ce qui peut influencer positivement l'efficacité de la production et l'amélioration de la performance opérationnelle.²⁸

²⁶ SILVER. E-A: « **Process Management Instead of Operations Management** ». Manufacturing & Service Operations Management, Volume 6, N°4, 2004, p274.

²⁷ AVERSENG. C : « **Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une Organisation industrielle aux contraintes de normalisation** ». Thèse en science de gestion, Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2011, p 122.

²⁸ PRAJOGO. D, CHOWDHURY. M, YEUNG ANDY. C-L: « **The relationship between supplier management and Firm's operational performance: a multi-dimensional perspective**», Revue Production Economics, 2012, p125.

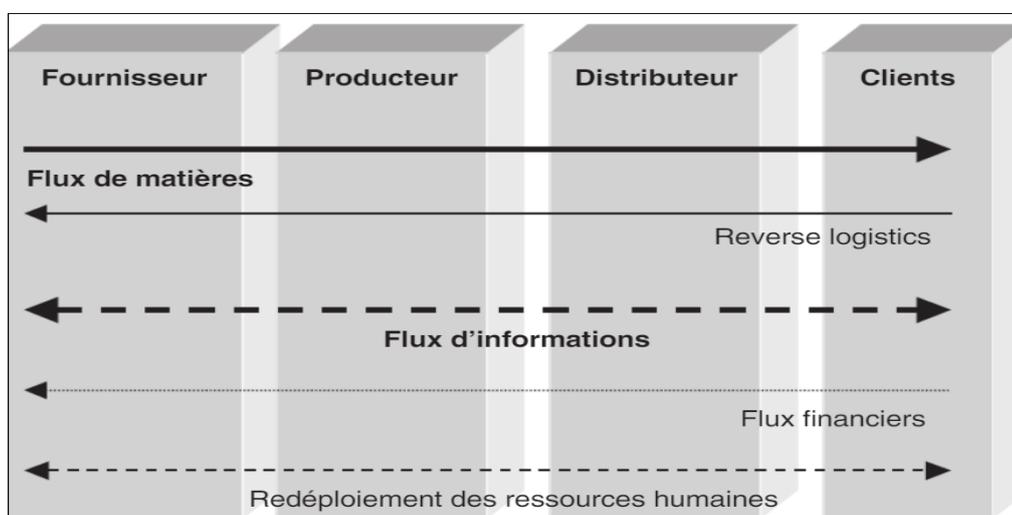
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

3.2. La notion de flux

La fonction principale d'une entreprise est d'acheter, de produire et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution se traduisent par l'existence de flux physiques, informationnels, et financiers.

La notion de flux est synonyme de mouvement, de circulation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité.²⁹

Figure 3 : l'interaction entre les trois types de processus



Source : GRATACAP. A ; MEDAN. P, Op.cit. p 272

D'après la figure (03), nous distinguons trois types des flux à savoir : flux physique, informationnels, et financières :³⁰

- **Les flux physiques**

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Ce flux est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

²⁹ COURTOIS. A, PILLET. M, CHANTAL. M-B ; Op.cit. ; p. 5.

³⁰ FRANÇOIS. J : « Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et Performance », Thèse en Science Physique et de l'Ingénieur, Université Sciences et Technologies – Bordeaux I, 2007, p 33.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- **Les flux informationnels**

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales généralement sur les commandes et les produits, mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produits, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières fournissent une traçabilité de travail entre le client et son fournisseur. Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC.

- **Les flux financiers**

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production de divers équipements, de la location d'entrepôts, et bien-sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

4. Les activités de la Supply Chain Management

Parmi les principales fonctions de la Supply Chain, nous distinguons :³¹

- L'approvisionnement : celui-ci constitue un moyen potentiel pour améliorer la qualité des produits fabriqués en réduisant leurs coûts et par conséquent leurs prix. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que le niveau de service de chaque fabricant.
- La production : le processus de production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis. Il peut s'agir de fabrication ou d'assemblage des produits semi-finis.

³¹ BOUHADDOU. I : « **Vers une optimisation de la chaîne logistique : proposition de modèles conceptuels basés sur le PLM (Product Lifecycle Management)** ». Thèse de doctorat Havre ; Université Moulay Ismaïl (Meknès, Maroc), Français, 2015, p28.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- Le stockage : des entrepôts ou des zones de stockage peuvent être nécessaires le long de la chaîne pour donner de la souplesse dans la production.
- La distribution et le transport : au niveau des supply chain, les problèmes de distribution et de transport sont vus sous plusieurs angles. Certaines recherches ont étudié le problème de cheminement des véhicules au sein de la chaîne en essayant d'optimiser les circuits qu'ils peuvent suivre, d'autres se sont concentrés sur les moyens de transport qui optimisent la distribution. D'autres s'intéressaient aux quantités de produits qui doivent être distribuées aux clients et à la stratégie minimisant les coûts de transport et de stockage sur l'ensemble de la chaîne.
- La vente : il s'agit d'unités de distribution et de vente des produits. Le processus vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché.

5. Les décisions relative à la Supply Chain Management

La décision définit comme étant un problème qui consiste une valeur à une variable qu'on ne connaît pas et dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation de jugement ou l'incertitude. Dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre un ensemble des décisions de plus en plus adéquates pour répondre à tous les problèmes rencontrés.³²

La prise de décision est un acte essentiel dans la vie d'une entreprise, elle constitue comme un choix portant soit sur la détermination des objectifs, soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise, soit encore sur la mise en œuvre de ressource. De plus, ces décisions constituent une préoccupation constante que l'on trouve à tous les moments de la vie de l'entreprise et à différents niveaux de son organisation.³³

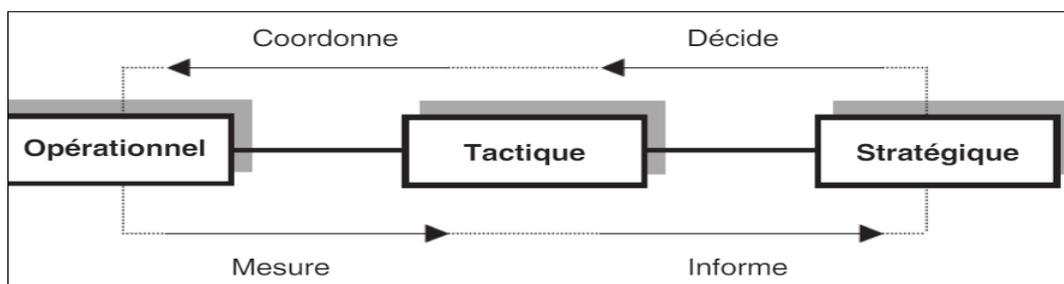
La conception de la Supply Chain nécessite une prise de décision, un ensemble de décisions pouvant être envisagées sur trois niveaux hiérarchiques à savoir : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles. La figure (4) montre ces trois niveaux hiérarchiques de décision :

³² OUZIZ. L : « **Planification de la production par co-décision et négociation de l'entreprise virtuelle** », Thèse préparée au sein du Laboratoire de Génie Industriel et de production Mécanique à l'Université de METZ, 2005, p22.

³³ BALLAND. B, ANNE. M : « **Management des entreprises en 24 fiches** », Edition DUNOD, 2008, p 41.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Figure 4 : Les trois niveaux de la Supply Chain Management



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan ; *op.cit.* p 277

Il n'existe pas de méthode générique valable pour toutes les chaînes logistiques et toutes les industries pour classer les décisions qui doivent être prises. La première différence entre ces trois niveaux de décision concerne la portée temporelle de l'application de la décision. Les décisions stratégiques sont à long terme, les décisions tactiques sont à moyen terme, et enfin les décisions opérationnelles sont à court terme. La deuxième différence entre ces niveaux de décisions est le niveau d'agrégation : les décisions stratégiques sont au niveau de l'ensemble de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine, et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier. La troisième différence est le niveau de responsabilité des décideurs. Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres, et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'ateliers.³⁴

Nous en déduisons que les décisions liées à la Supply Chain Management sont nombreuses et recouvrent trois niveaux, à savoir : les décisions stratégiques, les décisions tactiques, et les décisions opérationnelles.

5.1 Décision stratégique

Les décisions stratégiques d'une chaîne d'approvisionnement sont celles que détermine la structure de la chaîne. Elles permettent d'évaluer les alternatives de configuration de la chaîne d'approvisionnement. Elles sont prises pour un horizon de planification à long terme.

Il s'agit en particulier de la conception ou de l'adaptation de la structure industrielle et logistique (choix des implantations, sélection des fournisseurs, dimensionnement des

³⁴ ZEROUK. M : « Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques » ; Thèse en informatique, Institut national Polytechnique de Lorraine, 2007, p 15.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

capacités des sites, et affectation des familles d'articles aux sites), de la définition des politiques d'approvisionnement, de production, de distribution et de transport.

Les autres niveaux de planification interviennent lorsque la chaîne d'approvisionnement est implantée, les partenaires sont connus, la localisation des sites de production est établie et le réseau de distribution est déterminé.³⁵

5.2 Décisions tactiques

La planification tactique reflète les décisions à prendre sur un horizon allant de quelques jours à quelques mois. Les décisions prises à moyen terme permettent de fournir les différentes ressources physiques et informationnelles nécessaires à la production et à la distribution (hommes, équipement et matières).

Les décisions tactiques reposent sur les modalités de circulation des articles dans le réseau logistique conçu au niveau stratégique. Elles regroupent l'affectation des fournisseurs aux sites de production, l'allocation des articles aux sites de production, la définition des niveaux de production de chaque site, l'allocation des centres de distribution aux clients et le dimensionnement des niveaux de stocks.³⁶

5.3 Décision opérationnelle

Les décisions typiquement opérationnelles représentent des opérations quotidiennes jusqu'au maximum deux semaines. Il s'agit de gérer les opérations d'une usine ou d'un centre de distribution de la meilleure manière afin de répondre de façon rentable aux exigences réelles des commandes. Nous pouvons à cet égard citer l'établissement du programme de production, l'ordonnancement détaillé, l'établissement du programme de distribution et de transport, le choix d'itinéraires, etc.

Une décision de type opérationnel :

- Se rapporte à la performance efficace d'un acteur dans la chaîne d'approvisionnement (SCM).
- Se concentre sur les contrôles et les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement.

³⁵ BOUHADDOU. I, Op.cit. p33.

³⁶ BOUHADDOU. I, Op.cit. 34.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Nous pouvons catégoriser les problèmes opérationnels comme suit :

- ✓ Problèmes de gestion de stock et de contrôle : caractériser et mesurer la performance du système de stockage en y incluant les coûts de possession, les taux de services, les problèmes et de stockage multi-échelon.
- ✓ Problèmes de production, planification et ordonnancement : déterminer et mesurer la performance du système de gestion de la production.
- ✓ Problèmes de partage d'informations, de coordination et de surveillance : mise en place de programmes spécifiques afin d'augmenter l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ Problèmes de développement d'outils opérationnels, d'aide à la prise de décision pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement.³⁷

En résumé, nous déduisons que la prise de décision dans la Supply Chain Management est divisée en trois niveaux, à savoir : le **niveau stratégique**, où les décisions ont un effet à long terme, le **niveau tactique**, où les décisions ont un impact à moyen terme, et le **niveau opérationnel**, qui comprend décisions quotidiennes qui peuvent être modifiées rapidement.

Nous pouvons également noter que notre recherche se situe principalement au niveau opérationnel, tout en se positionnant aux deux autres niveaux décisionnels.

6. Les finalités de la Supply Chain

Les finalités de la fonction Supply Chain est de faire en sorte que des biens, des matières et les Hommes soient disponibles auprès de l'utilisateur /client dans les meilleures conditions de coûts.

³⁷ MEHRABIKOUSHK. A : « Partage d'information dans la chaîne logistique : évaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en œuvre entre les partenaires et des informations échangées », Thèse de doctorat, Institution National des Sciences Appliquées de Lyon, 200, p25.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

D'abord, dans une perspective de long terme, la finalité de la Supply Chain est : ³⁸

- De permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité de l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients.
- D'identifier l'impact que la Supply Chain de l'entreprise sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux-mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service Supply Chain optimal au coût le plus adaptable. Cela conduit parfois la fonction Supply Chain de l'entreprise à être associée aux études de produits nouveaux de manière à optimiser les flux avant même leur existence (les interventions en après-vente ou en maintenance sont influencés par la conception du produit, elles jouent un rôle particulier dans la notion de « soutien logistique intégré ») ; dans le même contexte, la Supply Chain peut-être la source d'un cahier des charges de services internes.

Ensuite, la finalité de la fonction Supply Chain envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme est de :

- Définir les actions qui permettent de minimiser les coûts des services de logistiques que l'entreprise a choisi de développer et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage que l'on cherche à optimiser en utilisant le concept de différenciation retardée.
- Permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

Enfin, dans le fonctionnement quotidien, la finalité de la fonction Supply Chain est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval, ce qui implique : l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande. La définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

³⁸ BERRAKI. H : « *Etude de la chaine logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie* », série « **Master of science** » n°138, institut agronomique méditerranée de Montpellier, 2014, pp 18-19.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

7. Les types de la Supply Chain

Afin de répondre rapidement aux changements du marché et d'améliorer la performance globale des entreprises, deux types de Supply Chain management ont été créés à savoir : « Lean Supply Chain », et « Supply Chain agile ».

Le concept d'agilité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement.³⁹

Le concept Lean a signifié le développement d'une chaîne de valeur pour éliminer tous les gaspillages, y compris le temps, et pour assurer un calendrier de niveau.⁴⁰

7.1 Supply chain agile

La Supply Chain agile correspond à l'adaptation permanente de la chaîne à l'environnement économique pour aboutir à une livraison plus rapide et à une optimisation de sa flexibilité. Cette chaîne logistique agile peut donc s'appuyer sur un renforcement d'innovation tout au long de la chaîne, des formes d'entreprise, virtuelle et sur l'utilisation de systèmes d'information et de nouvelles technologies avec l'utilisation.⁴¹ Une chaîne logistique agile porte sur cinq principales caractéristiques :⁴²

- ✓ La flexibilité ;
- ✓ La sensibilité du marché ;
- ✓ Le réseau virtuel ;
- ✓ La réactivité.

7.2 Lean Supply Chain

Dès la fin des années 1980, la démarche Lean a été appliquée de manière intensive dans l'ensemble du secteur automobile mondial et chez ses sous-traitants. Les résultats spectaculaires de cette approche en termes d'augmentation de la productivité, de réduction des coûts et des délais ont suscité un vif intérêt des entreprises. Ainsi, par la suite, de nombreux

³⁹ BREU. K, HEMINGWAY. C, STRATHERN. M. et al : « **Work force agility: the new employee strategy for the knowledge economy** », Revue Journal of Information Technology, 17, 2002. P 22.

⁴⁰ RACHEL. M et al : « **Lean, agil or leagile ? Matching your supply chain to the marketplace** », International journal of production Research, Vol 38, N17, 2010, p4064.

⁴¹ LYONNET et al : « **Supply chain management** », EDITION DUNOD, 2019.

⁴² OTHMANE. D, CHRISTIAN. M : « **Méthodologie d'amélioration de l'agilité de la chaîne logistique** » 11e CONGRES INTERNATIONAL DE GENIE INDUSTRIEL – CIGI2015 Québec, Canada 26-28 octobre 2015, p2.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

autres secteurs d'activités ont mis en place de l'industrie aérospatiale, l'électronique, la grande consommation ou encore les services ...etc. Le type Lean semble être une solution idéale pour améliorer la performance globale des entreprises, mais aussi leur performance logistique.⁴³

Le Lean management d'une chaîne logistique est lié à quatre objectifs principaux qui sont :⁴⁴

- ✓ L'élimination du gaspillage,
- ✓ L'obtention de flux réguliers,
- ✓ Un service efficace au client,
- ✓ L'amélioration de la qualité.

7.3 La distinction entre Lean Supply Chain et la Supply Chain agile

Les principales distinctions entre le type Lean Supply Chain et le type Supply Chain agile ont été simplifiées par Christopher et Towill. Ce dernier propose que dans une perspective Lean, l'objectif premier recherché est la réduction des coûts. Il se caractérise par : des produits standard, demande prédictible, cycle de vie du produit long et faible marge sur les produits. De plus, ce type a pour but de créer la valeur, d'éliminer des gaspillages, d'améliorer la performance et de viser l'amélioration continue. Tandis que dans une perspective d'agilité c'est avant tout la flexibilité, et l'adaptabilité des processus des produits ou services aux besoins des clients. Elle se caractérise par : les produits de mode, demande volatile, cycle de vie du produit court, et forte marge sur les produits. Ainsi, ce type a pour but de réduire les délais et de développer la réactivité et la créativité de l'entreprise.⁴⁵

8. Les tendances de la Supply Chain Management

Il y a eu un certain nombre de tendances récentes qui visent à orienter la Supply Chain Management vers des objectifs spécifiques ou à s'adapter aux changements et aux développements technologiques.

Parmi ses tendances nous pouvons distinguer : la Supply Chain inversée, la Supply Chain verte, et la Supply Chain électronique.

⁴³ LYONNET et al, **Op.cit.**

⁴⁴ OTHMANE. D, CHRISTIAN. M, **Op. Cit.** p 2.

⁴⁵ CHRISTOPHER. M, TOWILL. D-R: « **Supply chain migration from lean and functional to agile and customized** ». Supply Chain Management: An International Journal Volume 5. Number 4. 2000. P208.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

8.1 Supply Chain inverse

Le terme de logistique inverse est apparu dans les années 90. Plusieurs définitions ont été proposées. La définition qui a été souvent utilisée est celle de (Thierry et al.1995) en définissant la logistique inverse comme étant : « *la gestion des produits, des composants et des matériels usés ou éliminés qui tombent sous la responsabilité de la compagnie manufacturière. L'objectif de la gestion de la récupération des produits est de retirer le maximum de valeur économique (et environnementale) raisonnablement possible, tout en réduisant la quantité ultime de déchets* ». ⁴⁶

De plus, la Supply Chain inverse est un processus par lequel les entreprises peuvent devenir plus efficaces sur le plan environnemental à travers l'utilisation des processus de recyclage et la réduction de la quantité des composants utilisés dans la production. ⁴⁷ Ainsi, selon Rogers et Tibben-Lembke [1998] ont proposé quatre étapes qui définissent les activités de la logistique inverse. Elle débute par la barrière, suivie de la collecte, le tri et le traitement. La barrière consiste à filtrer les retours vers l'entreprise, elle est définie comme étant la décision de vérification des produits qui sont admis dans le système de logistique inverse [Rogers et Tibben-Lembke, 1998]. La collecte est le fait de rapatrier les produits dans le système de logistique inverse. Cette étape compte deux volets :

- ✓ L'enlèvement et le transport des produits retournés [Lambert et Riopel, 2004]. Après la collecte, les produits subissent une analyse pour évaluer leur état général et leurs caractéristiques qualitatives. C'est l'étape du tri. Elle permet de décider de ce qui est à faire pour chacun des produits [Rogers et Tibben-Lembke, 1998]. La dernière étape est le
- ✓ Traitement, elle permet d'établir l'état des produits avec précision et de les diriger vers les traitements les plus appropriés. A ces quatre étapes, deux éléments doivent être ajoutés pour compléter le système de logistique inverse et assurer son bon fonctionnement : un système d'information et un système d'expédition. ⁴⁸

⁴⁶ EL BOUNJIMI. M : « **Contribution à la conception de la chaîne logistique verte en boucle fermée** », Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de philosophie docteur, université du Québec, avril 2016, p11.

⁴⁷ CARTER. C-R, ELLRAM, L-M: « **Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation** », Journal of Business Logistics, Volume 19, Number 01, The Ohio State University, USA,1998, P85.

⁴⁸ SAKHRAOUI. A, RIOPEL. A, BOUDABBOUS. S : « **Positionnement de la logistique inverse et de l'environnement au sein des entreprises tunisiennes : analyse descriptive** », 11 Congrès international de génie industriel – CIGI, 2015, Québec, Canada, 26-28 octobre 2015, P4.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

De ce qui précède, nous déduisons que la Supply Chain inverse est un axe important dans la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients, tel que le contrôle du flux de biens, de services et d'informations liés aux quantités retournées, et ainsi que le suivi de la réaction des fournisseurs et des clients de l'entreprise affectent la continuité d'entreprise dans ses relations avec ce client ou fournisseur à l'avenir, donc cela peut créer et innover une nouvelle tendance « la chaîne d'approvisionnement inversée concurrentielle » qui identifie les moyens d'exploiter et d'obtenir un avantage concurrentiel à travers des services distincts, et la flexibilité des relations dans le traitement des produits retournés.

8.2 Supply Chain verte

La Supply Chain verte quant à elle reconnaît les impacts des activités logistiques sur l'environnement et la société, et tente de trouver les moyens pour les limiter. La définition et le champ d'application de la chaîne d'approvisionnement verte dans la littérature sont assez vastes et variés, ils vont des « achats verts ou achats responsables » (green purchasing), à la prise en compte des impacts depuis le fournisseur jusqu'au client final en passant par la production jusqu'à la logistique inverse.⁴⁹

Beamon a défini une chaîne d'approvisionnement verte comme : « l'extension de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle pour inclure des activités visant à minimiser les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle, comme le design écologique, l'économie de ressources, la réduction des matières nocives et le recyclage et la réutilisation des produits ».⁵⁰

Le terme chaîne d'approvisionnement verte est considéré comme l'un des concepts modernes les plus importants de la chaîne d'approvisionnement, et cela peut être vu à travers de nombreuses études et contributions récentes visant à définir la signification de ce terme. Nous examinons les plus importants d'entre eux dans le tableau suivant :

⁴⁹ BREKA. J-N, Gaillard. S-G : « **La supply chain verte dans les entreprises agroalimentaires françaises : freins et motivation** », Gestion 2000, Vol : 30, avril 2013, p18.

⁵⁰ TLATY. M, RYIANI. A : « **Les pratiques de la supply chain verte : impacts sur la performance des entreprises** », Revue d'études en management et finance d'organisation, N°7, juillet 2018, p3.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Tableau 2 : Les contributions récentes sur la chaîne d’approvisionnement verte

Année	Auteur	Contribution
2012	Nimawat Dheeraj & Namdev Vishal	Diviser la chaîne d’approvisionnement verte en : les achats écologiques, la fabrication verte, le marketing vert et la logistique inverse.
2012	Tim Banies, Steve Brown, Ornella Benedettini, Peter Ball	La production verte
2012	Sreejith Balasubramanian	Identifier les barrières, puis classées comme barrières externes et internes à l’entreprise qui aident les décideurs à se concentrer sur les barrières spécifiques importantes pour l’adoption de la gestion de la chaîne d’approvisionnement verte.
2011	Sunil Luthra, Vinod Kumar & Abid Haleem	Une approche basée sur l’industrie a été utilisée pour développer un modèle structurel des obstacles à la mise en œuvre de la gestion verte de la chaîne d’approvisionnement.
2011	Yan Li	Améliorer la performance environnementale en mettant en place des chaînes d’approvisionnement vert.
2010	Zhu, Q., Geng, Y., Sarkis, J., & Lai, K.H.	Inclus une comparaison entre les fabricants chinois et les fabricants japonais, ce qui implique des améliorations plus significatives apportées aux performances environnementales et financières et quatre autres pratiques de la gestion de la chaîne d’approvisionnement vert ont été mises en œuvre.
2009	Jonny C. Ho, Maurice K. Shalishali, Tzu-Liang Tseng and David S. Ang	Une comparaison est effectuée entre la chaîne d’approvisionnement traditionnelle et la chaîne d’approvisionnement verte. Elle comprend plusieurs opportunités importantes dans la gestion de la chaîne d’approvisionnement verte, notamment dans les secteurs de la fabrication, des bios déchets, de la construction et de l’emballage.

Source: Kshitij Dashore, Nagendra Sohani: *”Green Supply Chain Management: A Hierarchical Framework for Barriers”*, International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT)_ Volume 4, Issue 5, Sense Research Group , India, May 2013,p2172

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

D'après le tableau ci-dessus, l'intégration de l'aspect environnemental dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est l'un des composants et des exigences les plus importants pour le succès de la chaîne d'approvisionnement verte.

Ainsi, selon Wang et Gupta (2011) les chaînes d'approvisionnement peuvent vraiment devenir vertes lorsqu'elles sont intégrées à tous les aspects de la chaîne de valeur.

De plus, la Supply Chain Management Verte est la coédition de la SCM régulière avec la conscience environnementale, un accent sur la productivité verte et la diminution de l'impact environnemental au cours de chaque lien dans la chaîne de valeur en :⁵¹

- Réduisant la consommation d'énergie ;
- Réduisant la consommation de ressources naturelles ;
- Réduisant les problèmes liés à la pollution ;
- Accroissant le recyclage pour exploiter l'utilisation ultérieure de la matière première et de l'approvisionnement.

8.3 Supply Chain électronique

La Supply Chain Management électronique peut-être défini comme : « un réseau de partenaires indépendants qui ne sont pas seulement des distributeurs de certains produits et services dans la chaîne d'approvisionnement, mais qui stimulent également la demande et dirigent la synchronisation des capacités et des ressources dans toute la chaîne d'approvisionnement afin qu'ils fournissent des niveaux d'efficacité opérationnelle et de leadership sur le marché ». De plus, l'objectif de la gestion de la chaîne d'approvisionnement électronique est donc d'intégrer les activités au sein des entreprises et entre elles afin d'apporter une valeur ajoutée au client. Une telle chaîne d'approvisionnement intégrée implique une coordination et un partage d'informations en amont et en aval du processus entre toutes les parties prenantes, ce qui constitue la pierre angulaire de l'exploitation des avantages ultimes de la chaîne d'approvisionnement intégrée, qui conduit d'acquérir un avantage concurrentiel.⁵²

En effet, la Supply Chain Management électronique est une nouvelle dimension dérivée de l'ancien concept Supply Chain Management et développée à la suite de l'évolution des

⁵¹TLATY. M, RYIANI. A, **Op.cit.** p4.

⁵²LIDIJA. P-I, KALESHOVSKA. N: « **Implementation of E-Supply Chain Management** », TEM Journal Association for Information Communication Technology Education and Science, – Volume 2, Number 4, Novi Pazar, Serbia, 2013, P315.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

technologies de l'information et de la réingénierie des processus d'affaires des entreprises vers une coopération entre partenaires rendue possible par Internet.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Section 02 : Les segmentations de la Supply Chain Management

A titre indicatif, la Supply Chain est l'ensemble des fonctions et d'activités ayant pour but de coordonner en amont les approvisionnements avec les fournisseurs, et en aval la distribution des produits aux clients.

Lors de cette deuxième section, nous présenterons les trois grands segments de la Supply Chain, à savoir : la Supply Chain amont, la Supply Chain interne, enfin la Supply Chain aval.

1. La Supply Chain amont

La Supply Chain amont : « correspond à l'ensemble des activités qui visent à assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits semi- finis, équipements, dans les meilleures conditions de coût ».⁵³

Nous nous apercevons d'après cette définition, la mission principale de la Supply Chain amont est d'assurer la disponibilité des matières premières et des fournitures dans les meilleurs délais et à moindre coût. Par conséquent, la mise en œuvre de ce processus comprend la gestion des approvisionnements, des délais de livraison, du transport en amont et du réseau de fournisseurs.

1.1 La fonction achat

Les entreprises ne peuvent pas tout produire, par conséquent elles doivent acheter des biens et des services pour la production. Cependant, la manière dont ces biens sont acquis joue un rôle déterminant dans la compétitivité de l'entreprise. Pour cela, nous devons nous intéresser de plus près sur les enjeux et les défis de la fonction d'achat.

Monczka, Trent, et Handfield définissent la gestion des achats comme : « la gestion quotidienne des flux de matières et d'information ».⁵⁴ Autrement dit, elle s'agit d'une série de tâches et de processus qui se concentrent sur la gestion des achats à court terme.

⁵³ NAKHLA. M : « **L'essentiel du management industriel : maîtriser les systèmes-production, logistique, qualité, supply chain** », Edition DUNOD, 2006, p305.

⁵⁴ BAIER. C: «**The Alignment Performance Link in Purchasing and Supply Management**», Edition Gabler-Verlag, Frankfurt, Germany, 1ère édition, 2008, P13-14.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

De plus, Dobler et Burt définissent la gestion des achats comme : « l'ensemble des activités ou processus qui commencent par l'identification des fournisseurs, puis la négociation et l'établissement d'un contrat avec les fournisseurs, enfin l'achat ». ⁵⁵

Cette définition traite l'importance de la sélection et de la différenciation entre les fournisseurs, ainsi que des processus de négociation pour améliorer les conditions contractuelles, mais cette définition ne se focalise pas sur les relations à long terme qui surviennent lors de la conclusion d'un accord.

La fonction d'achat est une fonction organisationnelle qui vise à atteindre la valeur maximale pour l'entreprise en réalisant un ensemble d'activités pour obtenir la bonne qualité dans la bonne quantité au bon moment au bon prix et auprès de la bonne source. ⁵⁶ Ainsi, la fonction d'achat est une fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans les meilleures conditions de coûts, de sécurité, de service et d'innovation tout en maîtrisant les différents risques en cours à court, moyen ou long terme. ⁵⁷

Sur la base de ce qui précède, il devient clair que la gestion des achats est un ensemble d'activités et des tâches qui permettent à l'entreprise d'obtenir différents matériaux, des fournitures et des services, dans des conditions concurrentielles et des relations de confiance à long terme régies par des intérêts communs entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Par ailleurs, acheter consiste à sélectionner des fournisseurs et à leur passer commande pour assurer l'approvisionnement, le processus d'achat est étroitement lié au type d'achat : pour les achats de biens et services courants le processus d'achats est allégé car les enjeux pour l'entreprise sont faibles. En revanche, pour les achats stratégiques comme les achats de marchandises, de matières premières, les biens d'équipement et les biens spécifiques, l'entreprise doit être attentive. ⁵⁸

Le processus de la gestion des achats est relativement varié d'une entreprise à l'autre, un exemple de processus de gestion des achats est décrit dans la suite :

⁵⁵ **Idem.**

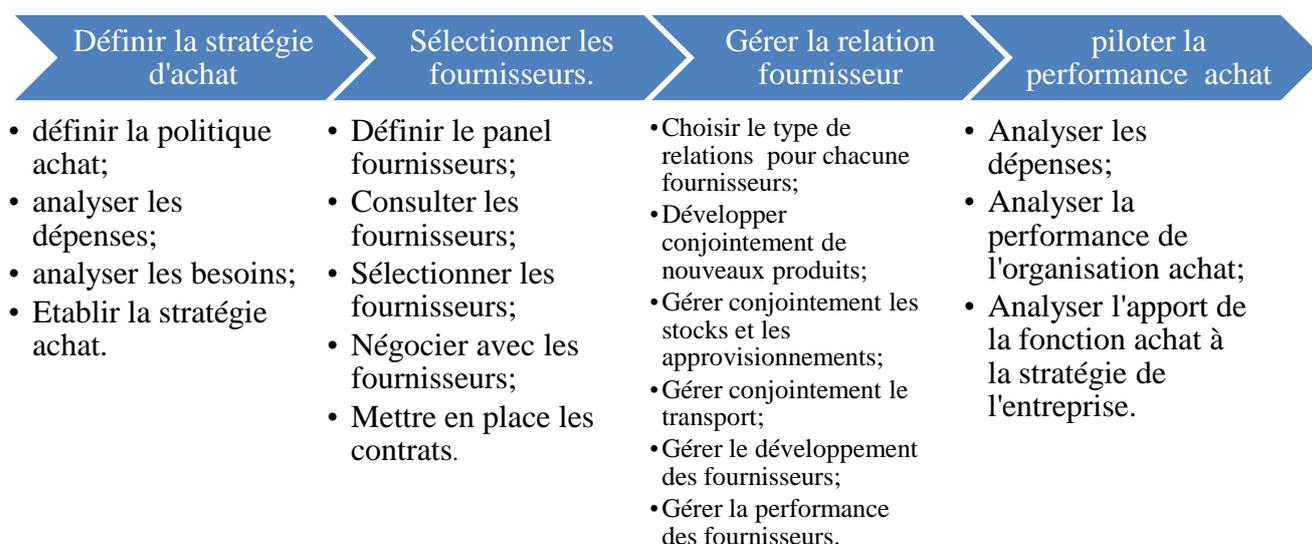
⁵⁶ ROBERT. M et al: « **Purchasing Supply Chain Management** », Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 4^{ème} édition, 2009, P08.

⁵⁷ <https://www.campus-redon-industries.com/wp-content/uploads/2015/03/Article-Thierry-Sauvage.pdf> consulté le 12/09/2021 17 :23 .

⁵⁸ LANDRIEU. K, SOPHIE. J : « **Management des entreprises** », Edition Gualino, 3^{ème} édition, 2017, p172.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Figure 5 : Exemple de processus de gestion des achats



Source : LE MOIGNE. R: « Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente », Ed 2, Dunod, 2017, p56

D'après la figure (05), nous constatons que le processus de la gestion des achats comprend quatre étapes à savoir :

- **Définir la stratégie achat**

Afin d'établir une stratégie d'achat, il faut d'abord définir la politique d'achat qui se définit comme : « des orientations et intentions générales, relatives aux achats et approvisionnements d'un organisme, telles qu'elles sont formulées par la direction de l'organisme acheteur ». ⁵⁹ Ensuite, une analyse des dépenses vise à comprendre les coûts de l'entreprise. Cette analyse se fait sur une base des informations disponibles à partir des données internes de l'entreprise. Par la suite, une analyse de marché des fournisseurs qui se réalise à l'aide des données externes de l'entreprise. Enfin, une analyse des besoins permettra de définir les besoins actuels et futures de l'entreprise.

- **Sélectionner les fournisseurs**

Dans cette étape, il faut d'abord définir le panel fournisseur et les consulter, puis sélectionner les fournisseurs. Après une sélection minutieuse, la mise en place de différent contrat, pour conclure d'un accord de volonté, les clauses à respecter de chaque partie.

⁵⁹ GRELY. P, PATRICIA. W : « Piloter le processus d'achat : les achats au service de la performance », Edition AFNOR, 2^{ème} édition, 2009, p 94.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- **Gérer la relation de fournisseur**

Cette étape consiste à sélectionner un type de relation pour chaque fournisseur et à gérer les performances des fournisseurs, de développer conjointement de nouveaux produits, et de gérer conjointement des stocks, des approvisionnements, de transports et le développement des fournisseurs.

- **Piloter la performance d'achat**

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure la fonction contribue à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre des objectifs globaux du projet, et comment réaliser les tâches assignées telles que les mesures d'efficacité pour comparer les réalisations réelles aux réalisations attendues, puis diagnostiquer les écarts afin de les corriger.

Nous en déduisons, que le processus d'achat est au service de tous les processus de l'entreprise et livre les produits achetés au processus d'approvisionnement du client ou au client final.

2. La supply chain interne

La supply chain interne définit comme : « l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par les différentes unités de production et/ou d'assemblage des références et quantités voulues de matières premières et en-cours de production dans les meilleures conditions de coût ». ⁶⁰

Nous pouvons noter que le rôle principal de la Supply Chain interne est de mettre à la disposition des différentes unités de production, les quantités requises de matières premières et en-cours de production, et dans les délais souhaités et dans les meilleures conditions de coûts.

2.1 La fonction de production

La fonction de production consiste : « à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de quantité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement » ⁶¹. De plus, La gestion de production consiste à administrer en rendre cohérente une transformation de ressources en produits pour les mettre à la disposition d'un

⁶⁰ NAKHLA. M, Op.cit., p 306.

⁶¹ GEORGES. J : « Organisation et gestion de la production », Edition DUNOD, Paris, 4^{ème} édition, 200, p2.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

marché.⁶²En outre, les modes de production adoptés par les entreprises dépendent de différents facteurs tel que : les quantités produites, le processus technique, et la relation avec les clients.⁶³

- Les modes de production selon la quantité produite :

Nous distinguons trois modes de production, à savoir :⁶⁴

- Production à l'unité : concerne des produits uniques dont la valeur est souvent élevée et qui répondent à une demande précise d'un client donné par exemple : un porte-avion pour la marine, un travail artisanal précis...etc.
- Production en petites série ou par lots : intéresse des produits identiques fabriqués en petit nombre, par exemple : bateaux de plaisance...etc.
- Production en grandes séries (de masse) : correspond à une production en grande quantité de produits standardisés de consommation courante, par exemple : voitures, téléphone portables...etc.

- Les modes de production selon le processus technique :

Deux modes de production sont distingués à savoir :⁶⁵

- **Production en continu** : la production continue concerne des produits dont le processus de transformation des matières ne doit pas s'interrompre entre deux postes de travail consécutifs, c'est-à-dire sans stockage intermédiaire entre les postes.
On a recours à ce type de production lorsque l'on a un volume important de production et une bonne stabilité de la demande, par exemple : raffineries de pétrole, cimenteries
- **Production en discontinu** : dans cette production, également appelée « production discrète », chaque produit est réalisé suivant un processus de production qui peut être fractionné pour permettre la reprise de produits semi-fini
L'optimisation d'une telle production vise à minimiser les en-cours, les retards... et à maximiser l'occupation des moyens de production, par exemple : industries manufacturières...

⁶² MARCHAL, A. **Op.cit.**, p 229.

⁶³ LANDRIEU. K, SOPHIE. J : « **Management des entreprises** », Edition Gualino, 3^{ème} édition, 2017, p161.

⁶⁴ **Idem**, p 161.

⁶⁵ Georges. J, **Op.cit.**, p16-17.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- Les modes de production en fonction de la relation avec le client

Nous distinguons deux types à savoir :⁶⁶

- **La production à la commande** : dans ce type la production suit la commande du client, la standardisation est généralement faible ou nulle, chaque article étant spécifique, il ne peut donc y avoir constitution de stocks de produits finis. L'organisation est très flexible et les délais de lancement court. Le JAT (juste-à-temps) ou production à flux tendus s'adapte spontanément à cette approche.
- **La production sur stock** : anticipe la demande, les produits sont standardisés et stockés, la procédure de lancement de la production est longue, la technique MRP correspondant à ce type.

Il faut noter que, le cœur de la gestion de production permet de synchroniser des flux dans le but d'assurer la production et la livraison du produit. Ainsi il y a un lien entre chaque opération sur la base des ressources qu'elle possède. L'organisation des différents flux repose essentiellement sur des techniques de la gestion de production, à savoir : une gestion par l'amont fondée sur la prévision et la planification (MRP), et une gestion par aval des flux (JAT).

❖ **Material Requirement Planning (MRP)**

Material Requirement Planning définit comme : « un ensemble de technique utilisant les données d'inventaire et le calendrier de production principal pour calculer les besoins en articles, il recommande de lancer des commandes de réapprovisionnement pour le matériel ». ⁶⁷De plus, Material Requirement Planning (MRP) est une méthode de gestion de production a vu le jour en 1965 aux Etats-Unis, sous l'impulsion de Joseph Orilicky. Cette méthode permettant d'anticiper les besoins du client et de planifier dans le temps a été initialement appelée MRP ou calcul des besoins nets. Pour donner suite à l'évolution de la gestion industrielle (qualité Totale, Juste-à-Temps), cette méthode est devenue plus globale et se nomme MRP2 (Manufacturing Ressource Planning ou Management des ressources de production. ⁶⁸ Le MRP2 couvre trois grandes fonctions à savoir : ⁶⁹

⁶⁶ CAVAGNOL. A, ROULLE. P : « **Management des organisations** », édition Gualino, 2009, p 118.

⁶⁷ ZEGWAARD, E, MEIER. O : « **Management de la supply Chain : mode d'emploi** », EMS édition, 2020, p134.

⁶⁸ ARNOUD. P, RENAUD. J : « **Guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils** », édition AFNOR, 2008, p3.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- La planification, qui se compose en trois sous fonctions :
 - ✓ La gestion de la demande ;
 - ✓ La planification industrielle et commerciale ;
 - ✓ Le programme Directeur de Production (PDP).
- Le calcul des besoins nets et de la capacité.
- Le pilotage des ateliers, ordonnancement /lancement.

Une quatrième fonction s'est développée à partir de MRP, il s'agit de DRP (Distribution Ressource Planning) ou gestion des ressources de distribution. Dans la mesure où il s'agit d'appliquer à la distribution des produits les méthodes qui ont fait le succès du MRP, tant en ce qui rigueur du calcul des besoins on peut considérer aujourd'hui que le DRP complète vers l'aval le MRP.

La finalité du MRP2 est de garantir la satisfaction du client par le respect des délais (ou suivra le taux de service), de la qualité des expéditions (pourcentage du nombre de commandes livrées conformer), et des quantités (0 manquant). Ceci en assurant la rentabilité par le juste stock (0 manquant) et l'optimisation des taux d'emploi (usage optimum des moyens).⁷⁰

❖ Juste-à- Temps (Juste in time)

Juste-à-temps est un des nombreux termes associés à la vision moderne de la gestion industrielle, qui vise à éliminer de façon systématique tous les gaspillages et à rechercher l'amélioration continue de la productivité et de la qualité.

Les prémices du principe de juste-à-temps ont été introduites dans les années 1950 par 'Taiichi' ' Ohno' au sein de l'usine 'Honsha' du groupe Toyota au Japon. À cette époque, ce principe était appliqué uniquement aux processus d'approvisionnement dans les ateliers de montage et d'usinage de l'usine 'Honsha', le concept de juste-à-temps repose sur les notions principales suivantes : le lissage de la production, l'utilisation de systèmes Kanban, le flux pièce à pièce et la réduction des temps de changement de série.⁷¹

⁶⁹ LAURENTIE. J, BERTHELEMY. F : « **Processus et méthodes logistiques : supply chain management** », 2ème édition, édition AFNOR, 2013, p111.

⁷⁰ GILLET GOINARD. F, MAIMI. L : « **Toute la fonction production : savoir-être, savoir-faire, savoirs** », 2ème édition, édition Dunod, 2015, p73.

⁷¹ LYONNET. B : « **Lean management : méthodes et exercices** », EDITION DUNOD, 2015, p26-27.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

VOSS donne la définition suivante du Juste-à- temps : "...philosophie de production basée sur l'élimination systématique des gaspillages et l'amélioration continue de la productivité".⁷²

De plus, le principe de ce concept est que la production est « tirée » par la demande et non par l'offre, il faut produire ce qui est demandé « instantanément » par le client puis le livrer dans un délai court ; on dit que la production se fait en « flux tendus ». ⁷³

Nous déduisons que le concept juste-à-temps est un ensemble de techniques visant à améliorer la compétitivité d'une entreprise en réduisant les stocks et les coûts induits par ces derniers.

Le juste-à-temps ambitionne essentiellement quatre résultats :⁷⁴

- Une diminution des stocks de toute nature, et plus particulièrement des stocks d'encours (situés entre deux postes de travail) à l'aide d'une planification des approvisionnements ;
 - Une réduction des coûts globaux résultant des réglages, des manutentions et des stocks ;
 - Une diminution du cycle de fabrication réduisant le délai de livraison d'une commande ;
 - Une augmentation de la flexibilité conduisant la production à s'adapter aux variations de la demande.
- ❖ La distinction entre MRP2 et juste-à-temps :⁷⁵

Tout processus d'approvisionnement se fixe pour objectif d'offrir le meilleur taux de service au moindre coût. C'est par le facteur qu'il cherche à « fixer » en premier (le service ou les coûts) qu'on peut éventuellement les différencier. **L'approche MRP** garantie que les coûts seront minimums (stock zéro, quantité économique, optimum de passation de commande pour minimiser les coûts administratifs...) si les ventes prévues se réalisent. On cherche à optimiser les coûts et on constate le niveau de service. Quand les ventes sont prévisibles et que l'on est capable de modéliser correctement l'environnement, ces approches sont théoriquement les meilleures. Mais quand les clients n'ont pas la bonne idée d'acheter comme l'ont imaginé les planificateurs ou les algorithmes prévisionnels des ordinateurs, on

⁷² GURINDER. S, INDERPREET SINGH. A.:" **Just-in-time manufacturing: literature review and directions**," Int. J. Business Continuity and Risk Management, Vol. 3, No. 1, 2012, p61.

⁷³ WASSILA. Z : « **L'optimisation du Supply Chain Management dans le secteur Agricole : cas EAC SI ZOUBIR** », Magistère, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2011, P47.

⁷⁴ LYONNE. B , **Op.cit.**, p27.

⁷⁵BALDELLON. M : « **Les cent derniers mètres : le Juste-à-Temps appliqué aux Grandes Surfaces** », Logistique & Management, Vol. 9 – N°1, 2001, p21.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

observe alors à la fois des ruptures et des surstocks. On peut même dire que plus on a de stock, plus on a de ruptures.

Nous postulons qu'il est impossible de prévoir les ventes journalières par article au niveau d'un point de vente et qu'il est illusoire de s'en remettre à un système pour « acheter la performance ».

L'approche Juste-à-Temps, consiste à l'opposé à se fixer le niveau de service à satisfaire et à dimensionner les capacités en conséquence (par exemple « nous voulons zéro rupture tant que le niveau de vente ne dépassera pas 30 unités par jour »), puis à constater les coûts et à modifier l'environnement pour les réduire.

2.2 La fonction de la gestion de stock

La gestion de la chaîne logistique consiste essentiellement à contrôler le stock en gérant les flux de matières. Le stock est une réserve des matières employées pour satisfaire la demande des clients ou la production de biens ou services.⁷⁶

American production and inventory Society (APICS) définit la gestion de stock comme : « est une discipline de gestion concernée par la planification et le contrôle des stocks, le rôle de la gestion de stock est de maintenir un niveau de stock souhaité de produits ou d'articles spécifiques »⁷⁷. De plus, La gestion de stock peut être définie comme : « une activité permettant de garantir la maîtrise des marchandises en termes de quantité, qualité, coût, et de respect des approvisionnements ».⁷⁸

De ce qui précède, la gestion de stock c'est une discipline de gestion qui effectue la tâche de planification, de détermination, et de contrôle des niveaux de stock dans l'entreprise pour maintenir la continuité de la production d'une manière qui convient aux capacités et aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, parmi les causes principales entraînant la constitution de stock, nous distinguons quatre causes principales à savoir :⁷⁹

- L'impossibilité de fournir à un instant donné un article à un client interne ou externe (délais de fabrication trop longs) ;

⁷⁶ RITZMAN. L, KRAJEWSKI. L « **Management des opérations : principes et applications** », Edition Pearson, 2ème édition, Paris, 2010, p 279.

⁷⁷ JOHN. W-T : « **Inventory Management: Principles, Concepts and Techniques** », Published by Springer Science Business Media, New York, USA, 2000, P01

⁷⁸ LYONNET et al : « **supply chain management** », EDITION DUNOD, 2019, p168

⁷⁹ ARNOULD, PHILIPPE, RENAUD, JEAN : « **Guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils** », AFNOR, 2008, pp69-70.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- La fabrication par lots et/ou les amonts de production non planifiés (en-cours qui existe devant les machines) ;
- La planification qui génère des stocks intermédiaires pour satisfaire des impératifs de productivité et diminuer le nombre de changement d'outils ;
- L'incertitude sur les demandes et/ou les ruptures d'approvisionnement qui conduisent à la constitution du stock de sécurité.

De plus, l'objectif principal de la gestion de stock est de réduire les coûts de stockage, de passation de commande, tout en maintenant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant entraîner une perte de marché préjudiciable afin d'améliorer la qualité de service client.⁸⁰

Ensuite, nous distinguons trois types de coûts liés à la gestion des stocks à savoir :⁸¹

- Les coûts de lancement (ou de passation de commande) :

Sont ensemble des charges liées à la passation d'une commande, par exemple : charge de personnel, frais de transport... etc.

- Les coûts de stockage (ou de possession du stock) :

Sont l'ensemble des charges liées à la possession d'articles en stock, par exemple : assurance, loyer, amortissement des locaux, coût financier lié au stock.

- Les coûts de pénurie :

Sont l'ensemble des charges liées à l'insuffisance de stock, par exemple : désorganisation de la production, coût d'opportunité.

Par ailleurs, pour éviter un gaspillage de temps et de ressource, et pour garder les coûts sous contrôle dans la supply chain, l'entreprise dispose une méthode statistique qui se nomme : la méthode ABC (Activity, Based, Costing) pour ordonner les articles selon leur importance. La méthode ABC a été énoncée par H. Ford Dickie en 1951, à partir des

⁸⁰ Nakhla, M, **Op.cit.** p 311.

⁸¹ RAGAIGNE, AURELIEN, TAHAR : « **Contrôle de gestion : les points clé des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récents évolutions** », EDITION GUALINO, 5^{ème} édition, 2020, p29.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

travaux de Vilfredo Pareto⁸², elle permet de fixer les priorités de gestion, et de déterminer des règles de gestion différentes catégories ABC.

Ainsi, Pour une évaluation et valorisation juste et objective du cout des stocks, l'entreprise a le choix entre les méthodes présentées ci-après : ⁸³

- Cout unitaire pondéré en fin de période :

L'évaluation des sorties de stocks en valeur ne s'effectue qu'à la fin de la période après avoir déterminé le cout unitaire pondéré, se calculer comme suit :

$$\text{CUMP} = (\text{valeur du stock initial} + \text{valeur des achats}) / (\text{quantité du stock initial} + \text{quantité achetée})$$

- Cout unitaire pondéré après chaque entrée :

L'évaluation des sorties et des stocks en valeur s'effectue au fur et à mesure, il est nécessaire de calculer un nouveau cout unitaire à chaque fois qu'intervient une entrée à un prix différent, se calculer comme suit :

$$\text{CUMP} = (\text{valeur du stock précédent} + \text{valeur d'achat}) / (\text{quantité du stock précédent} + \text{quantité achetée})$$

- FIFO (First in, first out) :

Chaque entrée constitué un lot, les sorties sont valorisées au prix de l'article le plus ancien des stocks, le principe consiste à épuiser l'ancien lot avant d'entamer le nouveau, se calculer comme suit : les lots les plus anciens sortent les premiers jusqu'à épuisement total.

- LIFO (Last in, first out) :

Chaque entrée constitue un lot, les sorties sont valorisées au prix de l'article le plus récent des stocks, le principe consiste à épuiser le nouveau lot avant d'entamer l'ancien, se calculer comme suit : les lots les plus récents sont les premiers à sortir.

- Cout de remplacement :

Les sorties sont évaluées au prix le plus actuel possible : le cout théorique est déterminé en fonction du prix du marché.

⁸² BLONDEL. F : « Gestion de production : comprendre logique de gestion industrielle pour agir », EDITION DUNOD, 4^{ème} édition, 2005, p 124.

⁸³ GRANDGUILLOT. F, GRANDGUILLOT. B : « La comptabilité de gestion : cout complets et méthode ABC, cout partiels, cout préétablis, et cout cible, analyse des écarts », EDITION GUALINO, 21^{ème} édition, 2020, pp 25- 26.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

2.3 La fonction de la maintenance

Le maintien des équipements de production est un enjeu clé pour la productivité des usines notamment par la qualité des produits. C'est un défi industriel impliquant la remise en cause des structures figées actuelles et la promotion de méthodes adaptées à la nature nouvelle des matériels.

La maintenance définit comme un : « ensemble de toutes les actions techniques, administratives et de management durant le cycle de vie d'un bien, destinées à la maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise »⁸⁴. De plus, le management de la maintenance définit comme : « toutes les activités des instances de direction qui déterminent les objectifs, la stratégie et les responsabilités concernant la maintenance et qui les mettent en application par moyens tels que la planification, la maîtrise et le contrôle de la maintenance, l'amélioration des méthodes dans l'entreprise y compris dans les aspects économiques ». ⁸⁵

Nous remarquons que la maintenance n'est pas uniquement des actions techniques, mais aussi de la gestion et d'organisation.

En outre, la mission globale de la maintenance est caractérisée par la gestion optimisée du parc matériel en fonction des objectifs propres à l'entreprise.

Nous pouvons synthétiser les missions de la maintenance en les plaçant sur trois plans interdépendants : ⁸⁶

➤ Sur le plan technique, vise à :

-Accroître la durée de vie des équipements ;

-Améliorer leur disponibilité et leurs performances.

➤ Sur le plan économique, vise à :

-Réduire les coûts de défaillance, donc améliorer la productivité et les prix de revient ;

-Réduire le coût global de possession de chaque équipement sensible.

⁸⁴ BOUAMI, D : « Le grand livre de la maintenance : concepts, démarches, méthodes, outils et technique », EDITION AFNOR, 2019, P1.

⁸⁵ LA LOUX, G : « Management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008 », édition AFNOR, 2009, p12

⁸⁶ MONCHY, FRANÇOIS, VERNIER, JEAN-PIERRE : « Maintenance : Méthodes et organisations pour une meilleure productivité », EDITION DUNOD, 3^{ème} édition, 2012, p 12

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

➤ Sur le plan social, vise à :

-Réduire nombre des événements « Fortuits », car moins d'intervention en urgence réduit le risque d'accidents ;

-Revaloriser la nature du travail : équipe, polyvalence, qualité initiatives, anticipation.

Ainsi, pour assurer la maintenance en fonction de sa finalité d'une entité, deux types d'interventions techniques peuvent être envisagées à savoir : maintenance préventive, et maintenance corrective.⁸⁷

❖ La maintenance préventive

Maintenance préventive exécutée à des intervalles prédéterminés ou selon des critères prescrits et destinée à réduire la probabilité de défaillance ou la dégradation du fonctionnement d'un bien⁸⁸. De plus, la maintenance préventive vise à réduire les coûts des pannes et de maintenance en prenant pour base le constat que la plupart des réparations et immobilisations coûteuses auraient pu être réduites ou évitées par un entretien constant et préventif. En effet elle doit permettre d'éviter les défaillances des matériels en cours d'utilisation et l'analyse des coûts doit mettre en évidence un gain par rapport aux défaillances qu'elle permet d'éviter.⁸⁹ La maintenance préventive est périodique, elle peut être programmée en fonction de la disponibilité du personnel de maintenance tout en évitant les interférences avec les horaires d'exploitation. La maintenance préventive est généralement prévue en utilisant une combinaison des éléments suivants :⁹⁰

- ✓ Le résultat d'inspections planifiées qui relèvent un besoin de maintenance ;
- ✓ Selon le calendrier (passage du temps) ;
- ✓ Après un nombre d'heures de fonctionnement prédéterminé.

⁸⁷ BOUAMI. D: « Le grand guide de l'organisation et de la gestion de la maintenance », EDITION AFNOR, 2020, p78.

⁸⁸ BOUAMI. D, Op.cit. 2019, p 2.

⁸⁹ JEREMY. L: « Mise en place d'un plan de maintenance préventive sur un site de production pharmaceutique », thèse de doctorat, université JOSEPH FOURIER sciences pharmaceutiques. 2011.p 14

⁹⁰ WILLIAM. J: "Production/Operation Management," 5ème édition, Irwin Professional Publishing, Chicago, USA 1996, P751.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

❖ La maintenance corrective

La maintenance corrective exécute après détection d'une panne et destinée à remettre un bien dans un état dans lequel il peut accomplir une fonction requise⁹¹. Une intervention de la maintenance corrective peut être de caractère provisoire (dépannage) appelée maintenance palliative, ou de caractère définitif (réparations) appelé maintenance curative :⁹²

- ✓ Maintenance palliative ou dépannage : revêt un caractère temporaire, provisoire. Elle est principalement constituée d'opérations qui devront toutefois être suivies d'opérations curatives (réparations). Le dépannage est une opération de maintenance palliative qui est destinée à remettre le système en état provisoire de fonctionnement de manière qu'il puisse assurer une partie des fonctions requises. Les opérations de dépannage sont souvent de courte durée et peuvent être nombreuses.
- ✓ Maintenance curative : permet de remettre définitivement en état le système après l'apparition d'une défaillance. Cette remise en état du système est une réparation durable. Les équipements réparés doivent assurer les fonctions pour lesquelles ils ont été conçus. Une réparation est une opération définitive de la maintenance curative qui peut être décidée soit immédiatement à la suite d'une défaillance, soit après un dépannage, ce type de maintenance, provoque donc une indisponibilité du système.

Nous constatons que la maintenance préventive est celle qui permet d'anticiper et de prévenir les défaillances, en revanche la maintenance corrective est celle que le système subit lorsque la panne est déjà présentée et qu'il faut réparer.

3. La supply chain aval

« La Supply Chain aval est l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition pour le client dans les délais souhaités les quantités voulues de produits finis dans les meilleures conditions de coût ».⁹³

⁹¹ BOUAMI, D. **Op.cit.** 2019, p18

⁹² BENAICHA. H : « **Analyse des stratégies de maintenance des systèmes de production industrielle** », thèse de doctorat, spécialité Electronique, université des Sciences et de la Technologie d'Oran Mohammed Boudiaf, 2015, pp 9-10

⁹³ NAKHLA, M, **Op.cit.**, p307

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

3.1 Gestion de l'entreposage

« L'entrepôt est une unité de stockage contrairement à la plateforme qui est une unité d'aiguillage de la marchandise vers les points de livraison, elle ne conserve la marchandise que le temps d'optimiser l'organisation des tournées »⁹⁴

L'existence des entrepôts dans le réseau de distribution se justifie par plusieurs raisons, notamment la protection contre les aléas en cas d'arrêt de fabrication, par la constitution d'un stock tampon, la réduction des délais de livraison en étant localisé près des lieux de consommation, le regroupement de produits en provenance de fournisseurs différents. Il existe différents types d'entrepôts :⁹⁵

- L'entrepôt « usine » situé généralement à proximité de l'usine de production, il permet de stocker les produits avant leurs expéditions, mais peut également être configuré pour effectuer des tâches de *poste manufacturing* en personnalisant le produit. Il peut aussi réceptionner des matières premières ou des produits semi-finis ;
- L'entrepôt de consignment, il est généralement situé à proximité du client. Le stock appartient au fournisseur et le client s'approvisionne directement à partir de cet entrepôt ;
- L'entrepôt client ;
- L'entrepôt sur point de vente, par exemple les stocks au niveau des magasins

Dans le cas de la localisation d'un entrepôt unique, l'entreprise doit rechercher la localisation qui lui permettra de minimiser l'ensemble de ses coûts.

Le coût total de distribution se décompose en trois postes :

- Le transport des usines à l'entrepôt puis de l'entrepôt aux clients,
- L'entreposage manutention et stockage
- L'immobilisation financière due au stock.

La localisation de l'entrepôt central dépend principalement des coûts de transport. Les livraisons de l'entrepôt central aux clients correspondent souvent à des lots de taille bien inférieure à ceux des véhicules, donc à un coût élevé à la tonne. En revanche, les approvisionnements en provenance des usines s'effectuent par grandes quantités donc à un coût plus faible par tonne.

Dans le cas de réseaux à plusieurs entrepôts, le problème se pose de manière beaucoup plus complexe, car il faut définir le nombre d'entrepôts et leur localisation. Certains coûts décroissent avec l'augmentation du nombre d'entrepôts : transport entrepôt-client par

⁹⁴ SOHIER J., « **La logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion** », EDITION VUIBERT, Paris, 2001, PP 41-42

⁹⁵ NAKHLA, M, **Op.cit.** Pp 370-371

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

exemple. D'autres cependant augmentent : entreposage et manutention, traitement de l'information...⁹⁶

Tout entrepôt dispose de six principales activités dont l'importance varie en fonction des entreprises :⁹⁷

- Une zone de réception des marchandises qui concerne la réception des moyens de transport et le déchargement des marchandises, le contrôle quantitatif et qualitatif ;
- Une zone de stockage des marchandises et de suivi des stocks ;
- Une zone d'approvisionnement continu des zones de préparation ; elle se situe entre la zone de stockage et de préparation ;
- Une zone de préparation des commandes et de personnalisation en fonction des demandes ;
- Une zone d'expédition des marchandises qui concerne le contrôle qualitatif et quantitatif des produits à livrer et le conditionnement en unité de transport.

De plus, l'entreposage nécessite des investissements importants en locaux et matériel de manutention, qui s'amortissent sur des périodes plus au moins longues. Le coût d'exploitation d'un entrepôt se compose des postes suivants :⁹⁸

- Les frais généraux fixes : salaires et charges, frais financiers et assurances ;
- La location ou l'amortissement des locaux et matériels ;
- Les frais généraux variables : consommation d'énergie et personnel intermédiaire.

3.2 La gestion des transports

« Le transport, maillon indispensable de la chaîne logistique, assure la liaison entre les différents étages du système logistique, de l'approvisionnement à la distribution (fournisseurs usines, inter-usines, usines-entrepôts et entrepôts-clients) »⁹⁹

Au sein de la chaîne logistique, nous distinguons :

- Le transport d'approche (usine - entrepôt ou plateforme, ou entrepôt –entrepôt)
- Le transport terminal (livraison terminale des points de vente appelée aussi la *logistique du dernier kilomètre*).

C'est une composante essentielle de la qualité de service au client. Puisqu'il est directement lié aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc., le transport mérite une attention particulière.

⁹⁶ AHMED YAHIA S, **Op.cit.**, pp 129-130

⁹⁷ NAKHLA, M, **Op.cit.**, p 371

⁹⁸ AHMED YAHIA S, **Op.cit.**, p 132

⁹⁹ BAGLIN G. et a. **Op.cit.**, p 469.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Ainsi, le transport constitue une part importante des coûts logistiques (un tiers en moyenne). De plus, le cout du transport comprend des couts variables qui dépendent de l'activité (comme la distance parcourue). Les couts variables peuvent inclure le cout du carburant, de l'entretien, des pneumatique (dans le cas du transport routier) ou encore le montant des péages. Les couts fixes peuvent inclure les salaires des conducteurs, le cout des assurances... pour l'entreprise de transport, la part des couts fixes est souvent significatif. Les couts variables étant sensiblement les mêmes pour un véhicule chargé et un véhicule à vide, les transporteurs cherchent souvent à saturer leurs capacités de transport. Ainsi, pour réduire les couts du transport il recommande de :¹⁰⁰

- Optimiser les tournées de collecte ou de distribution ;
- Optimiser le réseau de distribution (nombre/ localisation des entrepôts)
- Optimiser le taux de remplissage des camions, conteneurs...
- Externaliser certaines fonctions transport (affrètement...)
- Automatiser le pré facturation transport et fiabiliser le contrôle facture.
- Mettre en place des contrats de transport.
- Mettre en place des trajets continus pour limiter les transports à vide.
- Utiliser des centres de consolidation avec des partenaires.
- Optimiser les flux de transport (cross-docking, livraison directe usine...)
- Utiliser le mode de transport optimal.

Enfin, la dernière étape de la planification des flux aval est l'organisation du transport et des tournées de livraison, elle se trouve donc liée au processus de production (sur stock ou à la commande) ainsi qu'aux systèmes de traitement des informations. L'approvisionnement et la distribution s'effectuent soit directement de l'usine aux clients soit à partir d'un entrepôt. Cette organisation constitue un enjeu majeur en matière de coûts et de délais. La tournée commence par la manutention et le chargement des moyens de transport, ensuite la visite unique de tous les points de livraison et enfin le retour au dépôt.¹⁰¹

¹⁰⁰ LE MOIGNE. R, **Op.cit.**, pp 333-334,

¹⁰¹ AHMED YAHIA. S, **Op.cit.**, p136

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

3.3 La fonction de la distribution

La distribution est devenue une fonction fondamentale de la supply chain. Elle constitue l'un des quatre éléments fondamentaux du marketing mix.

La distribution définit comme : « l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production et mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur ». ¹⁰²

Nous constatons que la distribution est l'acheminement des produits du lieu de production au lieu de consommation, c'est une étape essentielle dans la mise à la disposition des produits aux clients finaux. De plus, le canal de distribution représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles, constitue un circuit. ¹⁰³

Nous distinguons trois (3) formes de canaux en fonction de leur longueur : ¹⁰⁴

- Le canal direct : le producteur vend directement son produit.
- Le canal court : le canal comporte un seul intermédiaire, entre le producteur et le consommateur.
- Le canal long : le canal comporte à minima deux intermédiaires.

De ce qui précède, nous voyons que lorsque la chaîne n'inclut pas d'intermédiaires, la distribution directe est effectuée par les producteurs eux-mêmes. Aussi, un canal contient un intermédiaire, il s'agit d'un canal court. Enfin, le canal contient plus d'intermédiaires, c'est un canal long.

De là, nous constatons que la maîtrise du processus de distribution est aujourd'hui devenue critique car elle constitue l'avantage concurrentiel d'une entreprise. De plus, cette activité-là plus importante de la Supply Chain, car elle permet à l'entreprise d'atteindre ses clients, est ce qui assure que la quantité souhaitée de produit final est obtenue dans les délais attendus par le client dans des conditions de coûts optimales.

¹⁰² DUBOIS. P ; JOLIBRT.A : " *le marketing : fondement et pratique*", édition Economic, Paris, 1989, p491

¹⁰³ CLIQUET. G, FADY. A, ANDRE. B: « *management de la distribution* », 2^{ème} édition, édition DUNOD, 2006, p 97

¹⁰⁴ ANNEAU. S : " *Marketing : les points clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle*", 8^{ème} édition. Edition GUALINO, 2021, P43.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Section 03 : Les outils et les pratiques de la Supply Chain Management

Dans un environnement économique incertain et moderne, caractérisé par une demande volatile et une innovation accélérée, les entreprises industrielles sont contraintes d'adapter leur philosophie logistique aux besoins de leurs clients. Par conséquent, l'objectif consiste à identifier, maîtriser les pratiques de la Supply Chain Management et mettre place de grandes quantités de produits au moindre cout, à l'endroit et au bon moment où une demande existe, ainsi Cela n'est possible qu'en synchronisant les flux physiques et d'informations, en déployant un Système d'information avancé.

Ainsi, cette troisième section s'intéresse à la définition des systèmes d'information, et des différents progiciels mis à la disposition des entreprises pour piloter leur Supply Chain et à l'apport des systèmes d'information dans une démarche de la Supply Chain Management. Ensuite, nous abordons les différentes pratiques de la Supply Chain. Enfin nous décrivons les principales contributions liées à l'identification des PSCM.

1. Le système d'information

Dans ce qui suit, nous présenterons les principales définitions des systèmes d'information, puis nous aborderons les objectifs des systèmes d'informations, des progiciels et des outils de gestion de la Supply Chain, et enfin nous concluons sur la contribution du système d'informations dans la Supply Chain Management.

1.1 La définition des systèmes d'information (SI)

Selon AUTISSIER (D), le système d'information (SI) est : « l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise ». ¹⁰⁵

Robert Reix définit le système d'information comme : « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans des organisations ». ¹⁰⁶

¹⁰⁵ AULISSIER. D, DELAYE. V : « mesurer la performance du système d'information », édition d'organisation, Paris, 2008, p 49

¹⁰⁶ FALLERY. B, FLORENCE. R : « ROBERT REIX, un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France. Les grands auteurs en systèmes d'information, I. Walsh, M. Kalika, C. Dominguez-Péry (Eds.) », Édition EMS Management et Société, Paris, 2018, p 371

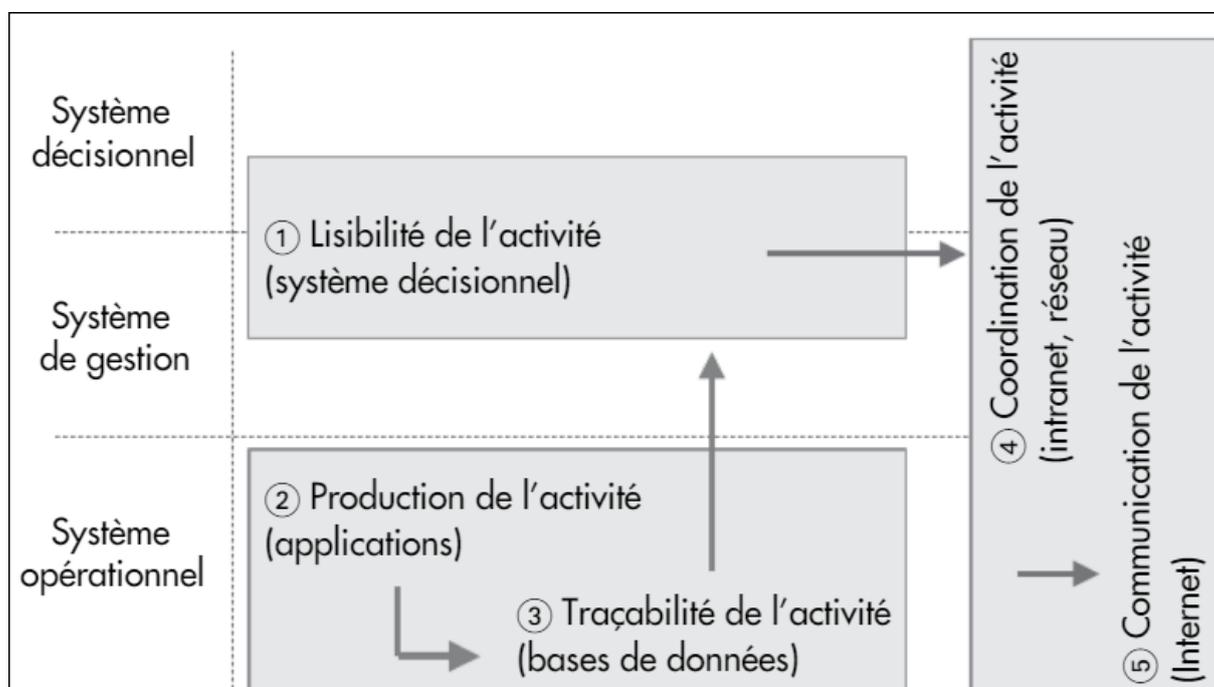
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Nous pouvons noter que le système d'information (SI) est l'ensemble des ressources de l'entreprise qui permettent le partage et la gestion de l'information.

1.2 Objectifs de système d'information

Les systèmes d'information ont la particularité d'être une fonction ressource de toute l'entreprise. Dans cette perspective systématique, les systèmes d'information peuvent être représentés par cinq objectifs clés qui servent les systèmes opérationnels, de gestion et de prise de décision d'une organisation. Comme l'illustre la figure :

Figure 6 : Les objectifs de système d'information



Source : AULISSIER. D, DELAYE. V. **Op.cit** : p 60

Nous déduisons que les implémentations d'outils informatiques visent à produire, créer, suivre, lire, coordonner et communiquer les activités de l'entreprise pour améliorer les performances des processus.

Ainsi, les systèmes d'informations (SI) aident les managers à piloter des processus, à analyser des performances, à anticiper des évolutions et à prendre des décisions. Les informations qui leur sont fournies doivent donc être particulièrement actualisées et fiables.¹⁰⁷

¹⁰⁷ ALLAL. CH, DUPOUET, O : « **optimisez votre système d'information ! Vers la PME numérique en réseau** », édition AFNOR, 2014, p 3

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

1.3 Les progiciels et les outils de la gestion de la Supply Chain

L'exigence d'une gestion efficace de la Supply Chain et le besoin de réactivité ont conduit les organisations à adopter de nouvelles méthodes de gestion de l'information. En particulier, les aspects humains sont importants pour une bonne coopération. Néanmoins, l'implémentation d'outils informatique ne doit pas être négligée.

Plusieurs progiciels et outils ont été développés pour gérer les opérations au sein de la Supply Chain. Ces outils couvrent des aspects spécifiques de Supply Chain Management. Ils ont été classés en cinq familles, à savoir : ¹⁰⁸

➤ Les Manufacturing execution system (MES)

Les progiciels utilisés ont connu une évolution considérable et l'éditeur a d'abord fourni le progiciel chargé de gérer la production, ce sont les Manufacturing Execution system (MES). Ceux-ci sont utilisés pour surveiller le processus de production. Autrement dit, il est utilisé pour suivre les progrès en fonction des objectifs fixés. A l'exception des achats, il n'y a aucune relation ou relation entre eux et d'autres activités ou fonctionnalités de gestion des flux. Il s'agit d'une manière verticale via un système transactionnel de l'entreprise. ¹⁰⁹

Ces progiciels correspondent donc à l'organisation traditionnelle de l'entreprise, dont les fonctionnalités sont spécifiées et gérées par les opérationnels. De plus, il n'assure pas la synchronisation avec d'autres activités de gestion de flux. Cela peut être un inconvénient pour l'entreprise si elle doit réagir rapidement aux modifications de la commande du client.

➤ Supply Chain Execution (SCE)

Ces outils ont été conçus pour rationaliser l'ensemble du cycle de traitement des commandes (de la saisie à la facturation). Ces outils combinent trois fonctions clés : Advanced Order Management (AOM), Warehouse Management (WMS) et Transport Management (TMS). ¹¹⁰

¹⁰⁸ HAMMAMI. A : « Modélisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau », thèse de l'obtention du grade de DOCTEUR, L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France, Le 26 septembre 2003, p36

¹⁰⁹ AHMED YAHIA. S, **Op. Cit.**, p 79

¹¹⁰ HAMMAMI. A, **Op.cit.** P 36

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

➤ **Advanced Planning System (APS)**

Sont des systèmes informatiques permettant de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physique que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées.¹¹¹

➤ **Entreprise Ressources Planning (ERP)**

Un ERP consiste à intégrer les principales fonctions de gestion d'une entreprise en un seul (SI) au sein duquel l'information circule de manière automatique, synchrone ou asynchrone selon le cas, et qui déclenche les traitements dont elle a besoin, au moment nécessaire : « on parle d'ERP dès que l'ensemble de la Supply Chain est géré par une base de données unique, venant remplacer les traditionnelles bases multiples servant chacune des applications de la logistique et de la vente, comme les prévisions, la planification, les commandes ». Ainsi, l'objectif d'un ERP est de rationaliser les flux d'information en optimisant les transactions entre utilisateurs.¹¹²

ERP définit un sous-ensemble du SI qui intègre les caractéristiques suivantes :¹¹³

- ✓ Une gestion effective et complète des domaines fonctionnels de l'entreprise (tous les grands domaines fonctionnels et leurs besoins seront représentés dans un ERP sous la forme de modules interconnectés) ;
- ✓ Une solution multi/multi (multi-langues, multi-réglémentations, multidevises) ;
- ✓ L'existence d'un référentiel unique de données ;
- ✓ Une uniformisation des interfaces Homme/Machine (IHM) ;
- ✓ L'existence d'outils de développement en vue d'un possible paramétrage ;
- ✓ Une adaptation et une maintenabilité ;
- ✓ Une intégration des « meilleures pratiques » sectorielles et /ou fonctionnelles.

¹¹¹ BOUZIGUES. B: « **Informatique pour BTS NRC** », édition Le Génie, 2012, p91

¹¹² WILFRID. A: « **Les ERP dans l'organisation** », édition e-theque, 2002, p13

¹¹³ FONT ANE. F : « **Essai de définition des ERP** », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 21, N°4, p 6

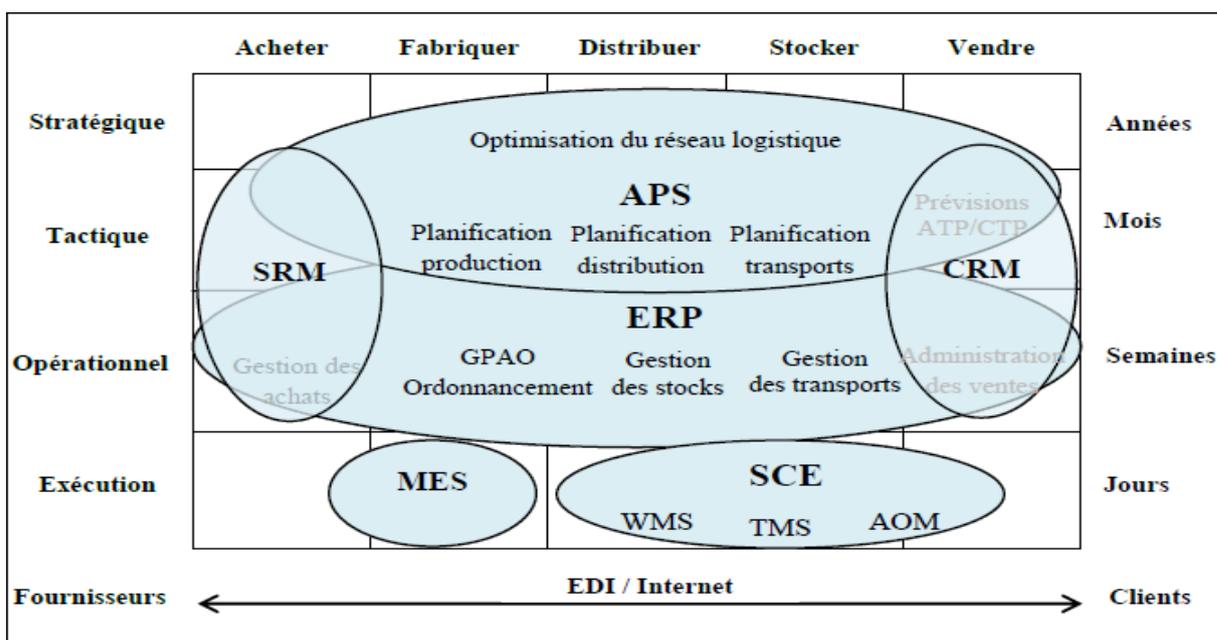
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

➤ Les dédiés

C'est un conglomérat de solutions qui n'ont pas encore leur place à l'intérieur des autres composantes du marché.¹¹⁴

Nous pouvons résumer le positionnement des logicielles dans la Supply Chain Management dans la figure (6) :

Figure 7 : Le positionnement des logicielles dans la Supply Chain Management



Source : TROJET. M : « Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques ». Automatique, thèse de doctorat. INSA de Toulouse, Français, 2014, p43

La figure (07) montre une liste des systèmes d'information et de communication disponibles pour l'entreprise et couvre la plupart des besoins de l'entreprise à différents niveaux de décision. Compte tenu du nombre de variables traitées et de la répartition géographique des lieux de production, les TIC sont au cœur de la gestion de l'entreprise et de la Supply Chain. Nous le trouverons :¹¹⁵

- ✓ La gestion de la logistique industrielle : APS (Advanced Planning and Scheduling), ERP (Entreprise Ressources Planning), les logiciels de GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur), MES (Manufacturing Execution System), etc.

¹¹⁴HAMMAMI. A, Op.cit. p 36

¹¹⁵ TROJET. M : « Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques ». Automatique, thèse de doctorat. INSA de Toulouse, Français, 2014, pp 43-44.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- ✓ La gestion des entrepôts : logiciels de gestion d'entrepôts WMS (Warehouse Management System) et les applications de gestion de stocks.
- ✓ La communication et échange de données interentreprises : bon de commande, facturation, réception en magasin, ordre d'expédition, niveau de stocks, etc. Cela repose sur des réseaux et standard EDI (Electronic Data Interchange), les CRM (Customer Relationship Management) et les AOM (Advanced Order Management).
- ✓ La gestion de flotte : logiciels d'optimisation de chargements, de tournées, d'itinéraires et de gestion de parc (TMS Transport Management System), GPS (Global Positioning System) de localisation des véhicules.
- ✓ La traçabilité des marchandises : identification et localisation des produits, des lots de production, d'un contenant, est. Elle met en œuvre des technologies d'identification (code-barres, RFID Radion Frequency Identification) et de communication GPS.

1.4 La contribution des systèmes d'informations dans une démarche SCM

Au fil de la revue de la littérature sur la Supply Chain Management et les SI, le lien indissociable entre ces deux champs est confirmé. La coordination des flux logistiques (flux physiques : de matières premières, de produits en-cours et de produits finis ; flux d'informations : le niveau des stocks et des en-cours...) est une condition essentielle de bon fonctionnement de la Supply Chain. La gestion de la Supply Chain se concentre sur un flux d'information circulaire. De nombreux chercheurs considèrent que le SI représente une composante organisationnelle facilitant les processus logistiques. En effet, le SI couvre l'essentiel de l'activité logistique (Approvisionnement, planification de production, planification de transport, gestion de magasin/stocks...). D'où le SI constitue la colonne vertébrale de l'entreprise.¹¹⁶

Ainsi, la SCM associe une démarche à des outils informatiques, qui reposent sur trois axes :¹¹⁷

- ✓ L'axe décisionnel met l'accent sur les aspects intégré (opération-tactique-stratégie). L'objectif est de mesurer la performance le plus efficacement possible.

¹¹⁶ KHALID. CH, BOUBKER. O : « système d'information et pratique logistiques : analyse basée sur le modèle SCOR : cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine », revue marocaine de management logistique et transport, N°1, Juin 2016, p 43

¹¹⁷ AHMED YAHIA. S, Op.cit. p91

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

- ✓ L'axe entreprise étendue précise le rôle de la transversalité externe. La communication, la collaboration et les partenariats entre fournisseurs, fabricants, grossistes et détaillants doivent être très importants pour pouvoir bien suivre les engagements.
- ✓ L'axe opérationnel qui revendique le rôle de transversalité interne. Ce dernier doit suivre les processus « conception, approvisionnement, fabrication, vente, support, vente, support, recyclage », intégrer les processus clés de chaque organisation, évaluer ces processus et assurer la satisfaction client.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

2. Les pratiques de la Supply Chain Management

Adopter une démarche Supply Chain Management implique la mise en œuvre d'un certain nombre des pratiques constitutives de ce mode de management.¹¹⁸ Ces pratiques sont appelées « pratiques de la SCM ».

2.1 Définition de concept Pratique de la Supply Chain Management (PSCM)

Des diverses recherches internationales indiquent que les pratiques Supply Chain Management collaboratives sont généralement déterminées par la capacité d'une entreprise à collaborer à l'extérieure (par exemple : en créant des partenariats stratégiques avec des fournisseurs), et à collaborer en interne (par exemple : en brisant la mentalité des silos organisationnels), et en échangeant des informations rapidement et avec précision.¹¹⁹

Les pratiques de la Supply Chain Management (PSCM) sont considérées comme l'ensemble des activités dans une entreprise pour promouvoir une gestion efficace de la Supply Chain¹²⁰.

Selon Vaart les Pratiques de la Supply Chain Management sont des activités ou des technologies tangibles qui jouent un rôle important dans la collaboration d'une entreprise focale avec ses fournisseurs et /ou clients.¹²¹

Selon Ballou et al, les Pratiques de la Supply Chain Management avaient trois dimensions à savoir : la coordination trifonctionnelle (administration des activités et des processus au sein de la Supply Chain), la coordination des activités inter fonctionnelle telles qu'entre la SC et d'autres fonctions, et la coordination des activités inter organisationnelles de la Supply Chain.¹²²

D'après les différentes définitions illustrées, nous constatons que le concept Pratique de la Supply Chain Management sont les activités qui se concentrent sur les relations interne et

¹¹⁸ MENTZER J.T, DEWITT W., KEEBLER J.S, "**Defining the supply chain Management**". Journal of business logistics, Vol 22, N°2, 2001, p3

¹¹⁹ DONOVAN. J; CASTKA. P. and HANNA, M. : "**Supply Chain Management in New Zealand: Practices, Strategy and Performance**", Q21 Research Group, University of Canterbury, New Zealand, 2017, p8

¹²⁰ LENNY. K al: "**the impact of supply chain management practices on performance of SMEs**," Industrial Management and Data System, Vol 107, N°1, 2007, p106

¹²¹ VAN. T al: "**A critical review of survey- based research in supply chain integration**," J. Production Economics 111, 2008, p47

¹²² RONALD. al: "**New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities**," Industrial Marketing Management 29, 2000, p9

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

externe de l'entreprise qui contribue à l'amélioration de la performance de la supply chain management, et qui aide à améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.

2.2 Les éléments des pratiques de la supply chain management (PSCM)

La littérature est assez riche en ce qui concerne l'identification des PSCM en dépit de la présence de divergences en termes de conceptions de la SCM. Ainsi, certains privilégient les pratiques relatives à la gestion amont du système de valeur et se focalisent sur la relation avec les fournisseurs, alors que d'autres se concentrent sur les pratiques d'intégration des systèmes logistiques ou de gestion de la relation clients.¹²³

Les Pratiques du SCM sont proposées pour être un concept multidimensionnel incluant la partie amont et aval de la Supply Chain. Dans ce sens, nous retenons les pratiques suivantes : la gestion partenariat de la relation fournisseurs, la gestion partenariat de la relation client, et le partage d'informations. Nous avons volontairement limité à trois pratiques, pour plusieurs raisons à savoir :

- Le choix de ces pratiques a été fait de manière à couvrir l'aspect amont et aval de la Supply Chain.
- Prendre en considération la majorité des dimensions évoquées dans les études antérieures qui nous avons utilisés.
- Couvrir l'ensemble des facettes du concept de la Supply Chain Management et de rendre compte de la quasi-totalité des dimensions évoqués dans la littérature qui présenté dans le tableau suivant :

¹²³ AHMED YAHIA. S, **Op. Cit** , p 174

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Tableau 3 : Principaux apports relatifs à l'identification des PSCM

Autres	PSCM identifiées
Shin et <i>al.</i> (2000)	Relations de long terme avec les fournisseurs, réduction du nombre de fournisseurs, qualité des fournisseurs, implication des fournisseurs dans la conception et la production de l'offre.
Tan et <i>al.</i> (2002)	Intégration inter organisationnelle au sein du système de valeur, partage d'informations, service au client, proximité géographique entre les partenaires, pratiques de juste à temps.
Wisner (2003)	Communication et partage d'information, focalisation sur les besoins du client, implication des membres du système de valeur dans les processus conception/ production/ commercialisation, relations partenariales avec les fournisseurs, mise en place d'équipes inter organisationnelles, pratiques de juste à temps.
Chen et Paulraj (2004)	Réduction du nombre de fournisseurs, établissement de relations à long terme, communication, existence d'équipes inter fonctionnelles, engagement des fournisseurs.
Min et Mentzer (2004)	Objectifs communs, partage d'informations, partage des risques et des profits, coopération, intégration des processus, relation à long terme.
Li et <i>al.</i> (2006)	Partenariat avec les fournisseurs, relation client, intensité du partage d'informations, qualité du partage d'informations.
Chow et <i>al.</i> (2008)	Partenariat fournisseurs, partage d'informations, focalisation client (développement de contacts clients).

Source : MONCEF. B : « **l'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise** », Revue

Finance Contrôle Stratégie, volume 13, n° 1, mars 2010, P36

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

D'après le tableau (3), nous constatons que les pratiques les plus évoqués dans la littérature sont : la gestion partenariat de la relation fournisseurs, la gestion partenariat de la relation client, le partage d'information, qui nous les présentés en détail dans la suite :

2.2.1 Partage de l'information

Aujourd'hui avec les nouvelles formes d'organisation, la coordination dans la Supply Chain devient stratégiquement importante.

Le partage d'information est un facteur principal à la mise en œuvre de la Supply Chain Management, qui émergé à la suite de l'arrivée de la nouvelle technologie de l'information et de la communication.

Le partage de l'information désigne dans quelle mesure les informations essentielles et exclusives sont communiquées au partenaire de la Supply Chain.¹²⁴

Le partage d'information est l'un des éléments importants qui caractérisent une relation solide de la Supply Chain.¹²⁵ On distingue deux aspects des informations échangées avec les partenaires de la Supply Chain à savoir :¹²⁶

- L'aspect quantitatif : fait référence à la mesure dans laquelle les renseignements essentiels et exclusifs sont communiqués aux partenaires de la Supply Chain.
- L'aspect qualitatif : fait référence à l'exactitude, l'actualité, la pertinence et la crédibilité des informations échangées.

Au sein de la Supply Chain le partage d'information permet essentiellement d'améliorer la performance globale de la chaîne. Tout en se basant sur les données appropriées et précise afin de permettre une bonne organisation décisionnelle. Notamment ce qui affecte les performances des membres de la chaîne ainsi que le vente aux clients finaux.

¹²⁴ SLI et al: «**Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices**“, Journal of Operations Management ,2005, p 621

¹²⁵ KARIMI.E, RAFIEE.M:” **Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)**”, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, N.1, January 2014, P 4

¹²⁶ SUHONG. L al:” **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.**” The International Journal of Management Science , 2006, p 110

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Parmi les avantages attendus du partage d'information, nous distinguons :¹²⁷

- Au niveau stratégique : le partage d'information permet une compréhension mutuelle sur leurs avantages compétitifs et dans la globalité de la chaîne, d'arriver à un point de départ collaboratif.
- Au niveau tactique : l'intégration de l'information aide les membres de la chaîne à diminuer l'incertitude de la demande et faire face à la complexité de prise de décisions aux différents niveaux de l'horizon de la planification et dans des différentes organisations. Il convient également de noter que le partage d'information peut présenter des risques, entraîner des comportements opportunistes et être limité par les problèmes liés à la confidentialité des données.

2.2.2 La gestion partenariat de la relation fournisseur

Avant d'aborder le sujet de la gestion partenariat de la relation fournisseur, nous sélectionnons d'abord les fournisseurs.

Plusieurs études de type empirique et exploratoire sur le problème de la sélection des fournisseurs sont apparues dans le littérature pour montrer l'importance stratégique de ce problème. Les premiers écrits dans ce domaine sont ceux de Dickson (1966) qui à partir d'une enquête réalisée auprès de 274 firmes canadiennes et américaines membre du « National Association of Purchasing Managers » a pu identifier 23 critères utilisés par les entreprises dans les années 60 pour sélectionner leurs fournisseurs. Ainsi, dans une revue de littérature, célèbre et largement citée dans la littérature sur le problème de la sélection des fournisseurs ont montré que les critères évoqués par Dickson sont encore étudiés dans la plupart des articles, bien que l'importance relative à chacun des critères ait changé suite au changement du contexte industriel et du concept de JAT, ces critères sont : prix, livraison, qualité, capacité de production, localisation géographique, capacité technique, gestion et organisation, réputation et position dans l'industrie, situation financière, performance passée, services de réparation, attitude, habileté d'emballage, contrôle des opérations, formation et support, conformité des processus, relations sociales, système de communication, réciprocité de la

¹²⁷ KOUSHKI. A, Op.cit, p 34

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

relation, impression, désir de faire des affaires, volume des achats dans le passé, politique de garantie.¹²⁸

De ce qui précède, nous pouvons noter que la sélection de fournisseur devient une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance de l'entreprise. Ainsi, peut définir comme le processus réducteur du nombre de candidat potentiel qui fonctionne de manière progressive ; mais avec un seul objectif celui de retenir un nombre restreint de fournisseur. Cette sélection s'effectue selon un panel précis et notamment selon des critères de sélection des fournisseurs.

La gestion de la relation fournisseur peut être définie comme ¹²⁹: « un processus qui peut définir les relations à mettre en œuvre entre une entreprise et ses fournisseurs ». Ce processus consiste à :

- ✓ Améliorer certains processus conjoints entre l'entreprise et le fournisseur ;
- ✓ Evaluer l'évolution de la performance du fournisseur ;
- ✓ Choisir le type de relation à mettre en œuvre avec un fournisseur, cette relation souvent été caractérisée par une confiance limitée, il existe différents types de relation et plusieurs classifications, cette relation peuvent être réparties en trois catégories à savoir : la relation classique, la relation de collaboration, la relation de partenariat.

- **La relation classique**

Dans cette relation cherche avant tout à obtenir les meilleurs prix de son fournisseur, il multiplie pour cela les sources d'approvisionnement et effectue de nombreuses transactions d'achat lui permettant de mettre en concurrence à chaque fois ses fournisseurs, il effectue fréquemment des inspections pour s'assurer de la qualité des produits et services fournis.

- **La relation de collaboration**

Dans cette relation, le client et le fournisseur prennent chacun un ensemble d'engagements sur les prix, les quantités, la qualité ou encore les délais de livraison, le client met en place un accord commercial avec son fournisseur, il peut également mettre en œuvre

¹²⁸ AGUEZZOUL. A, LADET. P « **Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes** ». Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 2006, P2

¹²⁹ LEMPOIGNE. R: « **Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente** », Ed 2, édition Dunod, 2017, p77-80

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

des programmes de certification qui lui permettront de réduire ou de supprimer les inspections des fournisseurs certifiés.

- **La relation partenariat**

Dans cette relation, les clients et les fournisseurs travaillent ensemble pour rechercher des améliorations dont ils peuvent tous les deux bénéficier.

Dans ce contexte, les relations efficaces avec les fournisseurs sont un élément important d'un système d'approvisionnement. Fournisseurs sont considérés comme un composant principal d'une chaîne d'approvisionnement qui a un effet durable sur la compétitivité de l'ensemble de la Supply Chain¹³⁰. La réduction de la base des fournisseurs a plusieurs avantages, en l'occurrence la réduction des coûts de la gestion des stocks, la réduction des délais en raison de la capacité dédiée, la réduction des coûts logistiques, etc.¹³¹

Les fournisseurs qui participent au début du processus de conception du produit peuvent offrir des choix de conception plus rentables, aidé à sélectionner les meilleurs composants et technologies, et contribuer à l'évaluation de la conception¹³².

Une gestion de relation partenariat avec les fournisseurs définit l'établissement d'une relation étroite et de nature coopérative avec les fournisseurs, fait ainsi référence à une relation inter firmes verticale, intervenant entre une entreprise et ses fournisseurs, caractérisée par une interpénétration des frontières organisationnelles.¹³³

Plus précisément, ce type de relation implique de s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs. Mettre en œuvre une action conjointe et coordonnée sur l'ensemble des processus impliqués dans le système de valeurs selon les principes de partage de décision, de risque et de résultat.

Enfin, cette relation s'inscrit dans la durée et dans la continuité. Plus précisément, l'établissement de relations à long terme avec des fournisseurs clés dans un environnement

¹³⁰ PRAJOGO. D; MESBAHUDDIN. CH; ANDY.Y: "the relationship between supplier management and Firm's operational performance: a multi-dimensional perspective." Revue Production Economics, 2012,P125

¹³¹ HADDOUCH. H ; FATH. KH; ELOUMAMI. M ; BEIDOURI ; Z : « Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3, N°4 ; 2020, p633

¹³² KARIMI. E, RAFIEE.M. Op.cit., p4

¹³³ RING. P, VAN.H: « Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship », Academy of Management Review, vol. 19, n° 1, 1994, p95.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

concurrentiel aide les entreprises à obtenir des résultats rendables en réduisant les coûts, en améliorant la qualité et en renforçant la réactivité ou la flexibilité du client.¹³⁴

Dans ce qui précède, nous constatons que cette pratique permet la coordination des processus et des activités au sein du système de valeur. En ce sens, elle apparaît pleinement en cohérence avec la philosophie du *SCM* et permet sa mise en œuvre

2.2.3 La gestion de partenariat de la relation client

L'extension de l'entreprise vers ses clients crée des relations qui doivent être gérées de manière à garantir les droits et à prendre en compte les objectifs des deux parties, c'est ce qu'on appelle : la gestion de la relation client.

La gestion des relations clients définit comme une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.¹³⁵

Parmi les objectifs de la gestion des relations clients nous trouvons :¹³⁶

- Identifier les clients, identifier la valeur des clients dans le temps et la satisfaction des clients ;
- Conquérir de nouveaux clients et fidéliser la clientèle existante en améliorant la valeur ajoutée au client, la connaissance de son comportement d'achat et des attentes en adaptant l'offre en menant des campagnes de marketing relationnel ;
- La réduction des coûts de vente et de distribution ;
- Améliorer l'efficacité en fiabilisant et en partageant l'information commerciale, en capitalisant le savoir-faire commercial, en équipant les commerciaux d'outils d'aide à la vente en structurant la démarche commerciale, en focalisant ses efforts et investissement sur les clients et activités plus porteurs ;
- Véhiculer une image d'une entreprise à l'écoute de ses clients et de son marché ;
- Amener aux clients la bonne information au moment ;

Dans ce qui précède, nous déduisons l'objectif primordial d'une gestion de relation client (CRM) est d'augmenter la performance à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes ses fonctions.

¹³⁴ MONCEF. B, FRANCK. , **Op.Cit** ; P 38

¹³⁵ LEFEBURE. R, VENTURI, G: « **Gestion de la relation client** », Ed 2, édition Eyrolles, 2011, p33

¹³⁶ BROWN. S:”**CRM Customer Relationship Management**.” Paris: edition Pearson education, 2006, P10

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

De plus, la gestion de la relation client prend de nombreuses formes et systèmes, ou il est possible de distinguer les systèmes suivants :

❖ **Système de la gestion des relations client opérationnelle**

C'est la gestion qui soutient les front-office (par exemple : personnel d'un centre d'appel) en intégrant les technologies et des processus qui sont adoptés pour répondre aux besoins des clients via une interaction directe avec eux.¹³⁷

❖ **Système de la gestion des relations client analytique**

S'appuie sur un CRM opérationnel et collecte des données sur les segments clientèle, et leur comportement à l'aide des méthodes statistiques à des fins de gestion et d'évaluation sur la base de certains critères (par exemple : les ventes, les bénéfices) et analyse ses données en comparant les caractéristiques des clients avec celles des autres, ce qui permet d'identifier le segment de clientèle et ainsi de fournir la base de campagnes marketing ciblées.

¹³⁸

❖ **Système de la gestion des relations client collaboratifs**

Une approche de gestion de la relation client dans laquelle plusieurs unités comme les ventes, le marketing et le support technique partagent toutes les informations obtenues lors des interactions avec les clients. L'objectif de la participation à un CRM est d'améliorer la qualité et les niveaux de service à la clientèle et d'accroître la satisfaction et la fidélité des clients, ce qui constitue le but ultime d'un système de gestion de la relation client.¹³⁹

Pour opérationnaliser les pratiques de la relation client, sept éléments de service à la clientèle ont été identifiés à savoir : l'évaluation des plaintes des clients, le suivi avec les clients pour les feedbacks, l'amélioration du support clients, la prédiction des facteurs clés qui influent la relation client, la prédiction des attentes futures des clients, l'interaction avec les clients pour établir des standards et la mesure de la satisfaction des clients¹⁴⁰.

La relation partenariat avec les clients implique de développer la capacité de l'entreprise à écouter et à comprendre les clients, de même que sa capacité à répondre de

¹³⁷ ALOK. M, DEEPTI, M: '**Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective**', Volume 6, Number 4, 'An international peer reviewed scientific journal of Óbuda University, Hungary, 2009, P85

¹³⁸ **Ibid**, P86

¹³⁹ FEIZBAKHS. A & Others: '**Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations**', International Journal of Business and Behavioral Sciences Volume 3, Number 11, Centre of Promoting Research Excellence, Oman, November 2013, P65

¹⁴⁰ HADDOUCH. H ; FATH. KH ; ELOUMAMI. M; BEIDOURI Z, **Op.cit.** p634

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

manière différenciée (voire personnalisée), fiable, rapide et adaptée à leurs demandes. Dans le contexte du *SCM*, cette conception de la relation partenariat avec le client s'apparente clairement à la notion « d'orientation client ». Au travers de la volonté de créer de la valeur au client, de favoriser la flexibilité et la réactivité au sein du système de valeur et de faciliter la coordination des fonctions et des activités dans un esprit de satisfaction du client, la pratique d'orientation client nous apparaît comme l'un des leviers fondamentaux du *SCM*.¹⁴¹

Ainsi, l'existence d'une relation de collaboration avec les clients, peut être considérée comme une compétence fondamentale de la firme, source d'avantage concurrentiel durable. En effet, le développement d'une relation avec les clients est rare et difficile à appliquer par les concurrents, elle est génératrice de performance supérieure par l'entreprise.¹⁴²

¹⁴¹ MONCEF. B, **Op.cit.** p41

¹⁴² SRIVASTA. R., FAHEY. L, CHRISTENSEN. H:« **The Resource Based View and Marketing :The role of market Based Assets in Gaining competitive advantage** »,Journal of Management , vol 27,n°6,2001,p781

Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management

Conclusion du chapitre

L'objet de ce chapitre est de présenter le concept de logistique qui est passé d'une simple fonction de transport et de manutention, à une fonction ayant pour mission de gérer l'ensemble de ses flux, ainsi que celle des fournisseurs et des clients. Aujourd'hui cela s'appelle la Supply Chain Management.

La Supply Chain Management est un système qui englobe plusieurs maillons qui partagent les mêmes objectifs d'amélioration de la performance et de satisfaction des clients.

Cette démarche implique de gérer les flux (financiers, d'informationnels et physiques), de planifier les activités de l'entreprise, et de bien piloter les processus internes, en assurant la coordination entre les différents acteurs de la chaîne : clients et fournisseurs.

IL existe de nombreuses décisions liées à la Supply Chain Management. En d'autres termes, les décisions stratégiques ont des effets à long terme, les décisions tactiques ont des effets à moyen terme et les décisions opérationnelles ont des effets à court terme qui peuvent changer rapidement.

De plus, la Supply Chain Management est une vision intégrée depuis l'achat jusqu'à la distribution physique, c'est ce qui appelé les segmentations de la SCM à savoir : Supply Chain en Amont, Supply Chain en Interne et Supply Chain en Aval.

A cet égard, afin de bien gérer cette chaîne, les entreprises peuvent utiliser les nouvelles technologies de l'information et une gamme d'outils et de progiciels, tels que : ERP, MES, SCE et APS qui permettent aux entreprises d'optimiser et de coordonner l'ensemble des processus pour améliorer la performance de la Supply Chain Management.

Ainsi, une démarche Supply Chain Management implique la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques, parmi les plus citées dans la littérature à savoir : la gestion partenariat de la relation fournisseur, la gestion partenariat de la relation client, et le partage d'informations qui permettent de créer un avantage concurrentiel.

Le chapitre suivant vise à développer le concept de performance opérationnelle et à démontrer le lien entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle d'une entreprise

**Chapitre 02 : Cadre conceptuel de
la performance opérationnelle**

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Introduction du chapitre

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises.

Par conséquent, les entreprises souhaitent améliorer leur performance financièrement, matériellement ou opérationnellement.

Dans ce chapitre, nous tenterons de passer en revue de la littérature sur le concept de performance dans la première section.

Puis, dans une deuxième section nous traiterons l'un des types de performance à savoir : la performance opérationnelle et ses dimensions.

Enfin, dans la troisième section nous aborderons une analyse théorique de la contribution des pratiques de la Supply Chain Management à la performance opérationnelle d'une entreprise.

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Section 01 : L'ancrage théorique du concept performance

L'objectif de toute entreprise est d'améliorer ses performances pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, nous tenterons de clarifier cette notion de la performance, en expliquant les points suivants dans cette section : sa définition, ses caractéristiques, ses composantes, ses mesures, et nous détaillons les types de performance.

1. Le concept de la performance

Le concept de la performance a beaucoup progressé et occupe une place centrale dans la recherche en sciences de gestion. Nous effectuerons ensuite une revue de la littérature de la performance pour clarifier le concept afin de proposer une définition qui restera dans le cadre de notre travail.

1.1 L'origine du concept de la performance

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au 13^{ème} siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Au 15^{-ème} siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.¹⁴³

Durant le 19^{ème} siècle, la performance est utilisée dans le domaine sportif où elle fait référence à un résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Cependant, au début du 20^{-ème} siècle et avec l'apparition des machines et de l'industrie, le mot performance indique de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens en anglais qui contient à la fois l'action, son résultat et son exceptionnel succès.¹⁴⁴

¹⁴³ PESQUEUX. Y : « **La notion de performance globale** ». 5^o Forum international ETHICS, Des 2004, Tunis, Tunisie. 2004, p6

¹⁴⁴ ANGELE. R, NICOLAS, B: « **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. “COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT”** », May 2007, Poitiers, France. P 3, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/file/p154.pdf> consulté le 30/07/ 2021, 16 :18

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Dans le champ de la gestion, Bourguignon (1995, 2000) montre que la performance recouvre des significations différentes selon le contexte.¹⁴⁵

- ✓ Comme le résultat d'une action : « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ».
- ✓ À partir des modes d'obtention du résultat : « la performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ».
- ✓ Comme le succès de l'action : « le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite ».

Le mot performance donc est polysémique, comme l'explique ' A. Bourguignon, 1995' « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. L'expression « polysémique », signifie que le terme performance, peut permettre un éventail d'interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé. (Economique, sociale, sportif, ...etc.).¹⁴⁶

1.2 Evolution du concept de la performance

Selon Saulquin et al, la performance à connue trois principales évolutions :

- ✓ De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été considérée comme un concept unidimensionnel basé sur le profit, notamment en raison de l'impact de la propriété sur le processus de prise de décision. L'objectif de la performance à cet égard est de créer de la valeur pour les actionnaires.

Malgré ce constat, cette approche purement financière a été fortement critiquée dans la littérature existante car elle n'intègre pas les différentes parties impliquées dans le développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, est.). Ainsi, pour appréhender toute la complexité et la richesse du concept performance, certains auteurs comme Kaplan et Norton, 1992 ; 1993, Morin et al 1994... proposent une conception plus large des résultats, prenant en compte d'autres indicateurs opérationnelle tels que la qualité de produit ou service, le climat de travail, productivité, et la satisfaction de client ...¹⁴⁷

Par conséquent, la performance est un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions et différents indicateur financière et non financière.

¹⁴⁵ MARION et al : « **Diagnostic de la performance de l'entreprise, concepts et méthodes** », édition DUNOD, Paris, 2012, p2

¹⁴⁶ BOURAIB. R : « **Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, cas pratique NAFTAL** », thèse de Magistère en sciences économique, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2025, p66

¹⁴⁷ AHMED YAHIA. S , **Op.cit** , p 145

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

✓ De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par conséquent, il est défini par la personne qui utilise l'information. Elle n'a de sens (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de ces informations en fait. La performance reste une affaire de perception.

La notion de performance est liée aux objectifs des personnes qui la mesurent. Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisée par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance sont principalement liées aux objectifs des actionnaires et donc à la perspective économique de la performance (rentabilité/pérennité). L'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise et, par voie de conséquence, du nombre de parties prenantes actives dans la mesure de la performance de la firme vient modifier cet équilibre. La performance devient plus subjective et multidimensionnelle en raison de la multiplicité des objectifs associés à un grand nombre de partie prenante.¹⁴⁸

✓ De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management »

Selon Saulquin et al, l'analyse de la performance s'inscrit dans une perspective statique de l'entreprise et vise à évaluer la performance économique, elle est donc assez réductrice en tant que simple outil de mesure. Selon lui, l'utilisation de la performance comme outil de management, permet de mettre en avant une relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaires tels que la productivité, la qualité..., posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est le gage de la performance finale.¹⁴⁹

1.3 Définition du concept de la performance

La performance de l'entreprise demeure complexe à cerner, elle peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, pour mieux cerner ce concept il est utile d'exposer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs et parmi lesquelles nous pouvons citer les plus claires et détaillées afin de mieux comprendre le sens de ce concept.

Selon (Bourguignon 1995 p.934) la performance définie : « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette*

¹⁴⁸ JEAN-YVES. S ; GUILLAUME. S: « **Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité ?** », Revue des sciences de gestion, N°223, 2007, p 61

¹⁴⁹ AHMED YAHIA. S, **Op.Cit.**, p146

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »¹⁵⁰

Selon Chandler (1992) : *« estime que la performance est le lien entre l'efficacité stratégique et l'efficacité fonctionnelle. L'efficacité stratégique signifie que les concurrents s'attendent à être sur un marché où ils sont en phase de croissance, ou à quitter le marché lorsque le marché est en phase de déclin ».*¹⁵¹

Pour Philippe LORINO : *« la performance dans l'entreprise peut être définie comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »*¹⁵²

Selon le dictionnaire Dico du manager : *« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation). »*¹⁵³

Selon KALIKA : *« la performance c'est l'organisation même de l'entreprise « la performance organisationnelle » qu'il définit comme « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». Il identifié aussi quatre facteurs qui permettent d'approcher la performance de l'entreprise : le respect de la structure formelle ; la coordination entre services ; la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. Ainsi, selon KALIKA la performance pour l'entreprise c'est le bon fonctionnement qui engendre de facto la réalisation des objectifs poursuivis ».*¹⁵⁴

Ces multiples définitions rendent le concept de performance difficile à appréhender, on peut donc le dire, dans le contexte de l'idée d'une entreprise plus compétitive et renforçant dans sa position sur le marché. Il doit être capable de gérer ses ressources disponibles (financières, humaines, technologiques, etc.). Pour atteindre ses objectifs préalablement définis, tout en minimisant les coûts et les ressources rares. Tous ces éléments comprennent ce qu'on appelle une entreprise performante.

¹⁵⁰ LKHOUMSI. S, BELGAID. B : « **Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire ?** », Revue Française d'Economie et de Gestion, 2020, Volume 1, Numéro 4, p 346

¹⁵¹ BRIBICH S. & al : « **La contribution de la transformation digitale a la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir** », Revue Internationale du Chercheur, Volume 2 : Numéro 2, 2021, p 1055

¹⁵² BERTRAND. S : « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », revue des sciences de gestion, N° 241, 2010, p 118

¹⁵³ MEIER. O : « **Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir** », Edition DUNOD, Paris, 2009, p.155

¹⁵⁴ ATTOUCH. H : « **La performance globale d'entreprise revisitée** », Revue des économies nord africaines, N°5, p 53, [file:///C:/Users/hp/Downloads/La performance globale de l'entreprise r.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/La%20performance%20globale%20de%20l'entreprise%20r.pdf) consulté le 30/07/2021, 19 :39

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

1.4 Les caractéristiques de la performance

La diversité des significations prises par le concept performance dans ses utilisations courantes, fait qu'un consensus définitif autour de sa définition semble difficilement atteignable. Il est cependant surprenant de remarquer que la plupart des travaux de recherche qui traitent, dans la littérature, de cette notion s'accordent sur certaines de ses caractéristiques (Tahon, 2003) : ¹⁵⁵

- ✓ Elle dépend d'un référent ; l'objectif à atteindre. Comme le définit Lorino : « *est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs* » ;
- ✓ Elle est subjective car elle dépend de la perception de celui qui la définit ;
- ✓ Elle renvoie un objet inféré à un haut niveau d'abstraction, difficilement observable et mesurable directement. Elle ne peut ainsi être appréhendé, comme il est souvent vu comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique (Saulquin et al, 2005) : elle peut être considérée comme un construit, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs ;
- ✓ Au sens strict ou latin, elle est l'effet, le résultat de l'action ;
- ✓ Au sens large ou anglo-saxon, dans une approche considérant que le résultat n'est rien en soi si ce n'est le produit, la concrétisation des activités qui le sous-tendent, elle peut être considérée comme l'accomplissement, la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action. Elle se rapproche ainsi de la notion de démarche.

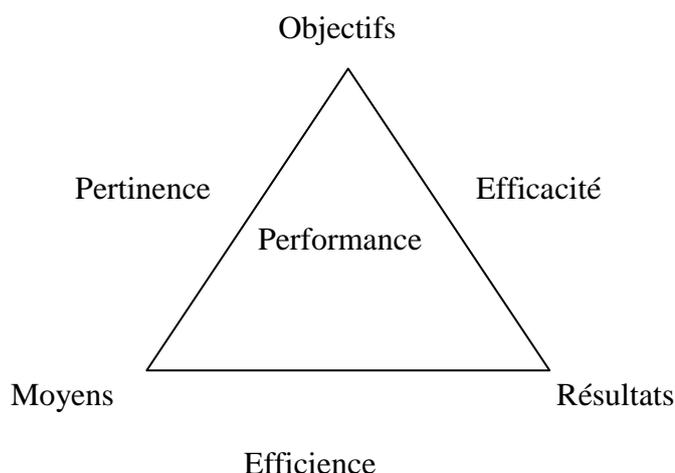
1.5 Les composantes de la performance

Les définitions citées précédemment montrent que la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Le modèle de Gilbert (1980) résume les composantes de cette approche, qui se décline à travers le triangle de la performance, regroupant les notions d'efficacité, d'efficience, et de pertinence.

¹⁵⁵ CAMBON. J: « Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail », thèse de doctorat en Sociologie. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, France, 2007, pp68-69.

Figure 8 : Modèle de Gilbert (1980)



Source : MARANZANA N, « amélioration de la performance en conception par l'apprentissage réseau de la conception innovante », thèse de doctorat, école doctorale mathématique science de l'information et de l'ingénierie, Strasbourg soutenue publiquement, le 2 décembre 2009, P 56

Selon le modèle de Gilbert (1980), le segment entre les objectifs fixés et les résultats réalisés, définit l'efficacité, qui permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour réaliser ses objectifs. Le segment qui relie les résultats réalisés, aux moyens alloués définit l'efficience permet de savoir si l'entreprise atteint ses objectifs, avec le moins de coûts et moyens possibles. Le dernier segment du triangle de performance désigne la pertinence qui relie les moyens aux objectifs. Il permet de savoir si l'entreprise a attribué les bons moyens qu'il faut, pour atteindre ses objectifs.¹⁵⁶

1.6 Mesure de la performance de l'entreprise

La notion de performance a longtemps été réduite à des aspects purement financiers (aspects unidimensionnels). Mais, avec de multiples changements organisationnels, la performance doit être largement reconnue financièrement et opérationnellement (dimensions multiples). La connaissance de la performance peut orienter les recommandations liées à la mesure des performances.

¹⁵⁶ JACQUET. S : « Management de la performance : des concepts aux outils », [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance - des concepts aux outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf) consulté le 30/07/2021, 23 :31

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Dans cette logique, Morin (1994) identifie quatre grandes approches théoriques de la performance à savoir : l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique.¹⁵⁷

Une approche économique basée sur une vision centrale des objectifs à atteindre. Cette dernière reflète les attentes des propriétaires et des gestionnaires et souvent évoquée sous l'angle économique et financier. L'illustration de cette approche est reflétée dans une étude de J. Caby réalisée en 1996 qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeurs passées ou attendues est basée sur la croissance de l'activité, des politiques de dividendes rationnelles basées sur des investissements futurs ou des préférences de financement externe.

L'approche sociale découle de l'apport de l'école des relations humaines, qui met l'accent sur le côté humain de l'entreprise. Olivier de la Villarmois (2001) précise que cette approche n'ignore par les aspects précédents, mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'entreprise. Pour cette raison, la moralité et la cohésion au sein de l'entité considérée sont centrales. Ce point de vue est soutenu par B.M. Bass dès 1952, qui stipule que la norme ultime de la valeur organisationnelle devrait être la norme des hommes. Cependant, l'acceptation de cette hypothèse dépend de l'hypothèse suivante : la réalisation d'objectifs sociaux nous permet d'atteindre nos objectifs économiques et financiers.

L'approche systémique a été développée par opposition aux approches antérieures jugées trop partielles. Il met l'accent sur les capacités de l'organisation, à savoir : l'efficacité d'une organisation est la mesure dans laquelle une organisation, en tant que système social doté de ressources et de moyens, atteint ses objectifs sans submerger les moyens et les ressources ou exercer une pression excessive sur ses membres. L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes liés à l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

L'approche qualifiée de politique par Morin E.M et al (1996), il s'appuie sur la critique du précédent. En effet, chacune des trois approches précédentes attribue des fonctions et des

¹⁵⁷ NAKOU. Z, SIMEN.S : « **BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES** ». 2^{ème} Colloque du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RéSFUGE), Réseau scientifique des femmes universitaires en gestion et en économie, Mar 2021, Yaoundé, Cameroun. p 6

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

objectifs spécifiques à l'organisation. Cependant, en termes de distance, chaque individu peut avoir ses propres critères pour déterminer la performance d'une entreprise.¹⁵⁸

La mesure de la performance est un aspect important pour l'entreprise. Kaplan et Norton ont affirmé qu'une entreprise ne peut pas gérer ce qu'elle ne peut mesurer, et inversement la mesure oriente l'action des gens qui agirait selon ce sur quoi ils sont évalués.¹⁵⁹

La mesure de la performance dans le contexte de supply chain devient plus importante. La raison est évidente : les entreprises commencent à chercher des moyens d'améliorer les performances opérationnelles grâce à une meilleure intégration des opérations à travers les échelons suivants et des fonctions distinctes dans la chaîne de valeur.¹⁶⁰

Ainsi, la mesure de performance permet de traduire la stratégie en objectifs concrets et de faire le suivi de son déploiement. Examiner les mesures réelles par rapport aux prévisions permet de définir les zones de carence et donc de prendre des mesures correctives. C'est-à-dire, la mesure de performance permet d'atteindre des objectifs prédéfinis qui sont tirés des objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant des indicateurs de performance.¹⁶¹

Un indicateur de performance peut-être défini comme : « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'atteinte des objectifs définis au niveau de décision considérée dans le cadre des objectifs globaux des entreprises ». ¹⁶²

De plus, un indicateur de performance : « est une donnée quantitative qui caractérise une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action de façon à les évaluer et à comparer leur état à différentes dates ». ¹⁶³

Une autre définition, homologuée par l'AFNOR, qui a été formulée par la commission indicateurs de performance de l'AFGI : « un indicateur est une donnée quantifiée, qui mesure

¹⁵⁸ NDZIE. A : « **Les leviers de la performance globale et pérennité de l'entreprise publique au Cameroun : cas de la société de production et de distribution de l'eau potable** », revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°1, Vol 4, 2020, pp 545-546

¹⁵⁹ THPUMY. M : « **L'interaction entre le système de gestion de performance et le système de gestion qualité dans les centres hospitaliers universitaire** », thèse en gestion des opérations et de la logistique, HEC Montréal, 2013, p25.

¹⁶⁰ CLEMENS. L al : « **Designing a performance measurement system: A case Study** », European Journal of Operational Research 156, 2004, p272.

¹⁶¹ MEDINI. KH : « **Evaluation de la performance d'entreprise dans le contexte de la personnalisation de masse durable** », thèse en génie mécanique productique et transport, à l'école centrale de Nantes, 2013, p23.

¹⁶² DOMINIQUE. E : « **Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation** », ISTE Editions, 2014, p

24

¹⁶³ NOYES. D, PERES. F : « **Analyse des systèmes : sureté de fonctionnement** », Editions TI, Paris 2007, p7

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

*l'efficacité et /ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».*¹⁶⁴

Selon Lorino, les indicateurs de performance ont une pertinence stratégique, opérationnelle, et une efficacité cognitive à savoir : ¹⁶⁵

- ✓ La pertinence stratégique : l'indicateur doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).
- ✓ La pertinence opérationnelle : l'indicateur n'a l'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer) donc est étroitement lié à un processus d'action précis.
- ✓ Une efficacité cognitive : signifie que l'indicateur doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné.

Par conséquent, nous pouvons dire qu'un indicateur est une représentation qui mesure l'atteinte d'objectifs définis et permet d'atteindre la performance de manière objective.

1.7 Les typologies de la performance

La performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur. ¹⁶⁶

De ce fait, nous distinguons une typologie de performance selon différents auteurs, à savoir :

1.7.1 Selon Bertrand Sogbossi Bocco

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

¹⁶⁴ CLIVILLE. V : « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance », thèse en génie industriel, université de SAVOIE, septembre 2004, p 35

¹⁶⁵ LORINO. PH : « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique, 22 -ème congrès de l'AFC », May 2001, France, pp 5-6

¹⁶⁶ ABBASSI. A : « L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N° 7, décembre 2018, p 291

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

A ces trois dimensions, J. Brilman (2003) ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale. Tel que : ¹⁶⁷

- **La performance stratégique**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'implantation d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme. ¹⁶⁸

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable :¹⁶⁹

- La performance à long terme est associée à :
- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

- **La performance concurrentielle**

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché. La performance concurrentielle

¹⁶⁷ BERTRAND. S : « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », revue des sciences de gestion, N° 241, 2010, pp : 119-120

¹⁶⁸ BARRETTE.J ; BERARD.J : « **Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations** », *Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000*, p. 15

¹⁶⁹ CHERIF.L : « **Actionnariat et performance** », revue d'économie et de management, Volume 7, N°1, p 267

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

suppose que l'entreprise apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.¹⁷⁰

- **La performance socio-économique**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale¹⁷¹. Tels que :

- ✓ **La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L.Kombou et J. F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.¹⁷²

- ✓ **La performance sociale**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant, cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens

¹⁷⁰ OUBYA. GH: « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie ». Thèse en Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016, p44

¹⁷¹ BERTRAND. S, Op.cit., p 119

¹⁷² ISSOR. Z : « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », De Boeck Supérieur revue Projectique, Volume 2, N°17, 2017, p 100

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés : ¹⁷³

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

✓ **Performance économique et financière**

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al, 1989). Ayant trait aux couts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilité une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise. ¹⁷⁴

✓ **La performance commerciale**

La performance commerciale, appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparait difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développées. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P.

¹⁷³ CHERIF.L , **Op.cit**, p264

¹⁷⁴ BERTRAND. S, **Op.cit** , p 119

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Ngobo et A Ramarosan, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).¹⁷⁵

1.7.2 Selon VENKATRAMAN et RAMANUJAM : l'approche de la performance par stratégie

Ils ont distingué trois types à savoir : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle.¹⁷⁶

Par ailleurs, la performance de l'entreprise est une notion générique qui est souvent utilisé pour désigner un ou plusieurs notions spécifiques tels que : la productivité, le rendement des actifs, la qualité du service au client...etc. Raymond, 2002, distingue trois grands types de performance combinant ces différentes notions, à savoir : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance concurrentielle.¹⁷⁷

En résumé, nous constatons que depuis plusieurs années, la performance n'était axée que sur le type financier, fondé sur l'atteinte de la rentabilité attendue par les actionnaires pour assurer la pérennité de l'entreprise. Mais ces dernières années, la performance financière a nettement évolué vers des approches plus globales. Autrement dit, la performance d'une entreprise, ne se juge pas uniquement d'un point vue financier, mais comprend désormais un ensemble de dimensions.

Parmi ces différents types de performance dont nous avons abordé, dans nos recherches, nous mettons l'accent sur la performance opérationnelle, que nous allons entamer précisément ci-dessous.

¹⁷⁵ ISSOR. Z, **Op.cit.** p 100.

¹⁷⁶ VENKATRAMAN. N, VASUDERA. R: "**Measurement of business performance in strategy research : a comparison of approaches.**" the Academy of Management Review, V11, N° 4, 1986, p805

¹⁷⁷ JOMAA. H: « **Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations** ». Thèse de doctorat en Gestion et management. Télécom ParisTech, 2009, Français, pp 14-15

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Section 02 : La performance opérationnelle et ses dimensions

La création d'un avantage concurrentiel durable et difficilement immuable est considérée comme l'un des objectifs les plus importants de l'entreprise. A cet effet, la source de l'avantage concurrentiel réside dans la transformation des processus clés de l'entreprise. Par conséquent, l'importance de management des opérations pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et la flexibilité de la production et la qualité des produits est bien reconnue dans la littérature, afin d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.

Ci-dessous, nous essayons de faire une vision générale des principaux concepts de la performance opérationnelle, tels que : le management des opérations, la définition de la performance opérationnelle et ses dimensions, afin de maîtriser ces concepts sur terrain.

1. Le management des opérations

Confrontées à des enjeux concurrentiels et à un environnement instable, les entreprises industrielles et de services sont contraintes de réadapter leurs systèmes d'opération, en vue d'accroître leur flexibilité, réduire leurs couts de revient, améliorer la qualité de leurs produits ou services, de mieux gérer leurs ressources afin d'augmenter leur performance opérationnelle et devenir plus compétitif.

Ainsi, le management des opérations apparait comme un guide important pour les entreprises pour y parvenir.

Le management des opérations consiste à gérer les ressources qui produisent directement le service ou le produit de l'entreprise. Ces ressources sont généralement constituées de personnes, de matériaux, de technologies et d'informations, mais peuvent aller au-delà. Ces ressources sont rassemblées par une série de processus afin d'être utilisées pour fournir le service ou le produit principal de l'entreprise.¹⁷⁸

Les objectifs de management des opérations peuvent être classés en deux catégories : le service au client et l'utilisation des ressources, à savoir :¹⁷⁹

¹⁷⁸ GALLO WAY. L, FRANK.R, AZHASHEMI. M : « **Operations management in context**, » edition Lincare, Jordan Hill, 2000, p 2

¹⁷⁹ ANIL. S, KUMAR.N : « **Production and operations management** », edition New Age International (P) Limited, 2008,pp11-12

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Service au client : le premier objectif des systèmes d'exploitation est les services au client pour la satisfaction de ses besoins. Par conséquent, le service au client est un objectif clé de management des opérations. Le système d'exploitation doit fournir des produits ou services peut satisfaire le client en termes de cout et de temps. Ainsi, l'objectif principal peut être satisfait en fournissant « le bonne produit/service au bon prix et au bon moment ».
- Un autre objectif majeur des systèmes opérationnels est d'utiliser les ressources pour satisfaire efficacement les besoins des clients de manière efficace, c'est-à-dire que le service client doit être fourni avec la réalisation des opérations efficaces grâce à une utilisation efficiente des ressources. L'utilisation inefficace des ressources ou l'insuffisance du service à la clientèle inadéquat conduit à l'échec commercial d'un système opérationnel. De plus, le management des opérations concerne essentiellement l'utilisation des ressources, c'est-à-dire l'obtention d'un effet maximal des ressources ou la réduction au minimum de leur perte et leur gaspillage. L'étendue de l'utilisation du potentiel des ressources peut être exprimée en termes de proportion du temps disponible utilisé, d'utilisation de l'espace, de niveaux d'activité, etc. Chaque mesure indique la mesure dans laquelle la capacité de ces ressources est utilisée, c'est ce que l'on appelle objectif d'utilisation des ressources.

2. Performance opérationnelle : Définition et objectifs

La performance peut être divisée en dimensions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Notamment reflète dans l'efficience et efficacité abordé d'un point de vue interne et externe. Ce qui justifie que la performance doit être mesurée par l'efficacité du service ainsi que par la rentabilité pour concilier les objectifs de l'ensemble des participants à la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, ce qui inclut les fabricants, les fournisseurs et les clients. Pour conclure, la performance des entreprises focale dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est divisée d'abord en performance de services en tant qu'aspects non financiers liés à l'efficacité et ensuite en performance des couts en tant qu'aspect financier concerné par l'efficience.

Tulkens (1986) définit la performance opérationnelle comme « le fait qu'une entreprise opère plus ou moins près des frontières de son ensemble de production ». L'efficience est ensuite évaluée en comparant les activités de l'entité évaluée aux meilleures pratiques

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

observées, plutôt qu'aux objectifs absolus. L'estimation empirique de la frontière de l'ensemble de production est appelée frontière d'efficience.¹⁸⁰

En outre, la performance opérationnelle est définie comme suit : « l'efficience est le degré d'utilisation économique des ressources internes d'une entreprise, l'efficacité s'explique par le niveau de réalisation des objectifs de l'entreprise, qui est lié à la performance des coûts et à la performance des services ». ¹⁸¹

La performance opérationnelle est donc une signification importante pour une entreprise, car elle contribue à améliorer l'efficacité des activités de production et à créer des produits de haute qualité, augmentant ainsi les revenus et les bénéfices de l'entreprise.¹⁸² Ensuite, la performance opérationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à produire et à livrer des produits aux clients plus efficacement, à améliorer la qualité et à réduire les délais, améliorant ainsi sa position sur le marché et augmentant ses chances de vendre ses produits sur les marchés internationaux¹⁸³.

Ainsi, la performance opérationnelle est décrite en termes de rapidité de livraison, de degré d'utilisation du capital ou de qualité des résultats de production.¹⁸⁴

De plus, les objectifs de performance opérationnelle portent sur la surveillance continue, l'amélioration des activités Kaizen, qui aident les gestionnaires à prendre des décisions, et favorisent ainsi l'amélioration des opérations quotidiennes pour atteindre les objectifs opérationnels, tels que : nombre minimum de défauts, gestion des stocks, gestion de la relation fournisseur, exécution des commandes, assurances et contrôle qualité.¹⁸⁵

Plus simplifiée et appliquée à notre cas, la performance opérationnelle représente la performance d'utilisation de l'activité c'est-à-dire dans ses réalisations au quotidien.

¹⁸⁰

Aude

Deville,

Hervé

LELEU, https://www.researchgate.net/publication/4794187_Mesures_de_performance_opérationnelle_et_prise_de_décision_au_sein_des_niveaux_de_distribution_lautil_au_service_du_manager, consulté le 12/03/2022, 15 :00

¹⁸¹ HEESUNG. B. : " **Investigating the effect of environmental uncertainty on supply chain collaboration and operational performance**," these de doctorat en Philosophy, université de HULL, 2014, p79

¹⁸² HUG.QU et al : « **Supply chain management practices and firm's operational performance** », International Journal of Quality and Reliability Management, V° 34, 2017, p181

¹⁸³ TLATY.M : « **Les pratiques de la supply chain verte: impact sur la performance des entreprises** ». revue d'etudes en management et finance d'organisation, N°7, 2018, p6

¹⁸⁴ KUMAR . A, KUSHWAHA. G.S : " **Supply chain management practices and operational performance of fair price shops in INDIA: an empirical study**," Scientific Journal of Logistic, V° 14, N°1, 2018, p89

¹⁸⁵ MUBARAQ. R, ROMBE. E, HADI. S: " **Strategic information systems, supply chain performance and operational performance in the Fishing industry: a conceptual Model**," Advances in Economics, Business and Management Research, 2019, p564

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

2.1 Les dimensions de la performance opérationnelle

La performance opérationnelle représente principalement la performance d'une entreprise en termes de qualité, de coûts, de flexibilité et de livraison reflétant l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.¹⁸⁶ Il est généralement admis dans la littérature que la qualité des produits, la livraison, la flexibilité opérationnelle et les coûts de production sont les domaines de concurrence clés et les plus fréquemment mentionnés. Ces dimensions peuvent être étendues au domaine de la supply chain management.¹⁸⁷ De plus, ces dimensions sont les plus cohérentes et les plus convenus parmi les chercheurs et ceux qui s'intéressent à mesurer la performance opérationnelle d'une entreprise.¹⁸⁸

Dans ce qui suit, nous tentons de définir chaque dimension de la performance opérationnelle.

2.1.1 La dimension flexibilité opérationnelle

Le management doit prendre à faire face à l'incertitude, qu'elle soit basée sur les marchés des produits / services ou sur les processus de production et leurs entrants. Le facteur clé le plus important pour s'adapter à tous changements est de faire fonctionner la notion de flexibilité. Cette adaptation doit répondre à des actions externes provenant des clients, des concurrents, et des fournisseurs...etc. Qu'à des événements internes : des pannes, des défauts, des problèmes logistiques...etc.

Le mot flexibilité fait partie de nos jours du langage courant de l'économiste et du gestionnaire. Certes, nous remontons l'émergence de ce concept à celui de Stigler en 1939, dans lequel il applique au problème de sélection d'équipements de production pour une entreprise confrontée à des fluctuations de la demande. Selon lui, une entreprise flexible, si elle parvient à limiter les variations des coûts unitaires de production lorsque les niveaux de production varient. Mais le concept de flexibilité au sens de Stigler n'affecte qu'un point précis du domaine qu'il couvre. De nombreux auteurs s'accordent à dire que la flexibilité est un concept multidimensionnel, multiforme et complexe. Par ailleurs, le concept tend à

¹⁸⁶ YUBING.Y and BEOFENG. H: “ **The impact of relational capital supplier quality integration and operational performance.**” Total quality Management and Business Excellence, 2017, p3

¹⁸⁷ FRENG. M, WIENGARTEN. F, RCHAVEZ.W : “**Integrated green supply chain management and operational performance.**” Supply Chain Management International Journal, Volume 19, N° 5/6, 2014, p 689

¹⁸⁸ KEONG.G, WARD.L: «**The six Ps at manufacturing strategy**”, International Journal of Operational and Production , Volume 15, N° 10, 1995, p42

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

dépasser les domaines de l'économie et de la gestion, ses domaines d'application pour ce domaine sont encore divers et le concept apparait. ¹⁸⁹

La flexibilité est largement reconnue comme l'une des dimensions les plus importants d'une stratégie de production réussie. De plus, la flexibilité est considérée comme l'un des facteurs clés de succès de toute entreprise évaluant dans un environnement instable et dynamique. ¹⁹⁰

La flexibilité peut être définie comme : « la capacité de s'adapter au changement lié au processus de production qui devrait avoir un minimum de contraintes en termes de temps, d'effort, de cout et de performance. »¹⁹¹

Ainsi, la flexibilité est considérée comme une réponse adaptative à l'incertitude environnementale. ¹⁹²

Nous constatons que la flexibilité représente la capacité d'une entreprise à répondre aux changements environnementaux, et également à renforcer ses capacités d'apprentissage grâce à l'utilisation d'informations supplémentaires.

D'autre part, Les entreprises recherchent la flexibilité, car elle offre trois avantages majeurs : Premièrement, si l'environnement est turbulent, la capacité de réagir avec souplesse aux changements forcés peut être nécessaire à la survie de l'entreprise. Deuxièmement, la flexibilité peut permettre à l'entreprise d'atteindre une efficacité interne supérieure d'efficacité grâce à des activités telles que la réingénierie des processus métier, même si l'entreprise ne semble pas réellement nécessiter une réingénierie. Troisièmement, la flexibilité peut donner un avantage concurrentiel grâce à sa capacité à développer des nouvelles fonctionnalités, afin d'améliorer la performance de l'entreprise. ¹⁹³

¹⁸⁹ DELSART.V : «**Le développement contemporain de la flexibilité du travail et de l'emploi** », thèse de doctorat en science économique, Universités des sciences et technologie de LILLE, faculté des sciences économique et sociales, 2004, p15

¹⁹⁰ GROOTE. X : «**The Flexibility of Production Processes: a General Framework**.» Management Science, Vol 40, N°7, 1994, p:933

¹⁹¹ NELSON.KM, GHODS.M : «**Measuring technology flexibility**,» European Journal of Information Systems, N° 7, 1998, p232

¹⁹² GERWIN. D : «**Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective**.» Management Science , Vol 39, N°4, 1993, pp:396

¹⁹³ LECY. M, POWELL.PH : «**SME Flexibility and the role of information Systems**,» Small Business Economics, Volume 11, N° 2, 1998, p184

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

De plus, la flexibilité se caractérise par les éléments suivants : ¹⁹⁴

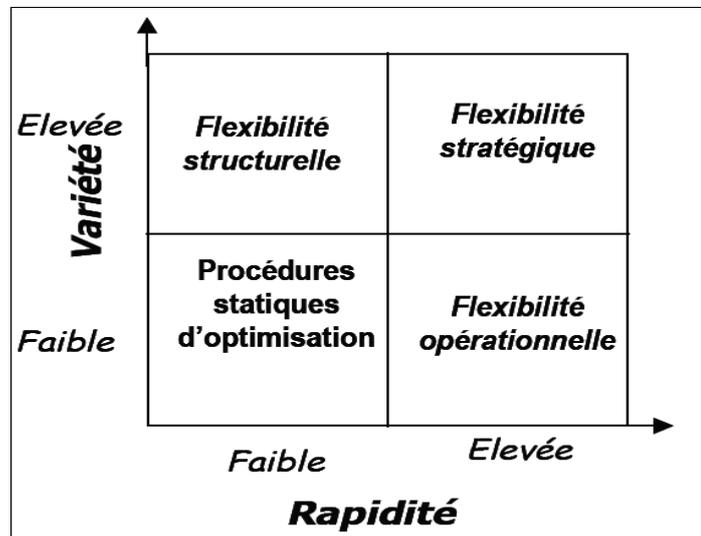
- C'est une capacité organisationnelle d'adaptation par anticipation et transformation : une organisation flexible est une organisation capable d'identifier les changements environnementaux à partir de leurs premiers signes et de développer des actions d'innovation et d'adaptation pour en saisir les opportunités et en éviter les risques ;
- Une exigence environnementale : d'une manière générale, cette capacité d'adaptation et d'anticipation doit être développée pour faire face aux fluctuations, aux risques et aux incertitudes de l'environnement. Sous ce concept de changement environnemental, s'insèrent les risques et les mutations liés aux crises économiques. En effet, les perturbations de la consommation, les fluctuations des marchés financiers, l'inflation, la dégradation des conditions sociales générées par les crises économiques sont autant de changements face auxquels l'organisation doit renforcer sa flexibilité ;
 - Elle est fonction de plusieurs facteurs : à cette fin, il importe de développer certaines compétences individuelles et collectives. Il s'agit en particulier de la réactivité, l'évolutivité, la valorisation et l'innovation ;
 - Par ailleurs, le niveau de flexibilité d'une organisation dépend de la surcapacité organisationnelle : ces dernières peuvent être allouées aux produits, aux processus industriels, aux technologies ou aux organisations ;
 - Enfin, la flexibilité présente plusieurs niveaux : en pratique, l'adaptation d'une organisation à son environnement implique le développement d'actions sur les différents niveaux managériaux : le niveau stratégique, le niveau organisationnel et le niveau opérationnel.

¹⁹⁴ HACINI. I, DAHOUE.H: « **La flexibilité de l'entreprise** », revue d'Economie et de Management, Vol 12, N°1, 2013, p81

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Par ailleurs, Volberda (1996) distingue quatre types de flexibilité, qui se présente dans la figure (8) :

Figure 9 : Différents types de flexibilité organisationnelle



Source : Caroline Mothe, Valérie Chanal : « *comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration une étude de cas dans le secteur automobile* », revue française de gestion, Vol 31, N° 154, 2005, p177

La flexibilité d'optimisation correspond à des procédures statiques d'optimisation de la performance de l'entreprise.

La flexibilité structurelle relative à la capacité managériale pour adapter à la structure organisationnelle, aux circuits de décision et de communication, à l'adaptation à l'environnement.

Ainsi, la flexibilité stratégique est plus qualitative et implique des changements de nature des activités de l'organisation. Le management peut être amené à revoir stratégie à adopter une nouvelle technologie ou à innover complètement un produit. Pour Sanchez, la flexibilité stratégique ne dépend pas de la flexibilité des ressources d'une entreprise mais aussi des modes de coordination qui permettent aux managers d'envisager de nouvelles configurations et usages de ces ressources.¹⁹⁵

Quand la flexibilité opérationnelle permet à l'entreprise industrielle de produire une grande diversité de produits, de les modifier et renouveler rapidement, de s'adapter aux variations de volume de la demande sans créer de stocks ou de retards, d'ajuster ses

¹⁹⁵ MOTHE. C, CHANAL. V, Op.cit. P177

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

compétences, de modifier ses méthodes et de s'adapter aux variations non anticipées dans les inputs provenant de l'extérieur. La flexibilité peut s'appliquer, soit aux produits offerts par l'entreprise, soit aux processus et technologies utilisés pour la conception, la réalisation et la distribution des produits, soit aux organisations choisies qui serviront pour activer les processus. L'entreprise industrielle, pour mieux s'adapter aux variables aléatoires de l'environnement, ou pour créer un accroissement d'incertitude dans l'esprit des concurrents, doit agir sur la flexibilité de ses produits, ou celle de ses processus industriels ou encore celle de son organisation.¹⁹⁶

Parmi les types de la flexibilité opérationnelle, nous pouvant citer huit types :¹⁹⁷

- Flexibilité des machines : qui caractérise la capacité d'une machine à changer d'outil et de programme de commande pour passer d'une opération à une autre ;
- Flexibilité de routage : qui caractérise la possibilité d'acheminer un produit d'un point à un autre en suivant des trajets différents. Selon Shin 1989, cette flexibilité est :
 - Potentielle si les trajets sont pré calculés en régime normal et redéfinis en cas de dysfonctionnement et de dégradation.
 - Active sur les transferts sont décidés dynamiquement en fonction de l'état courant du système.
- Flexibilité de production : qui caractérise l'étendue des gammes de produits différents que peut réaliser le système ;
- Flexibilité de produit : qui exprime la possibilité de fabriquer un nouveau produit ;
- Flexibilité d'ordre des opérations : qui exprime la possibilité de changer l'ordre des opérations qui constituent la gamme d'un produit ;
- Flexibilité d'expansion : qui exprime la possibilité d'étendre la configuration du système et d'élargir ses fonctionnalités de façon modulaire ;
- Flexibilité de volume : qui caractérise la capacité du système à adapter sa cadence de production aux exigences de l'environnement ;
- Flexibilité de mélange : qui exprime la capacité du système à fabriquer simultanément des produits différents avec des flux variables.

¹⁹⁶ KIVHOU.N: « Le management stratégique dans la PME, cas d'une PME publique », Magister en sciences commerciales, Université d'ORAN, 2012, p136

¹⁹⁷ KERMAD. L : « Contribution à la supervision et à la gestion des modes et des configurations des systèmes flexibles de production manufacturière », thèse de doctorat en productique automatique et l'informatique industrielle, université des sciences technologies de LILLE, 1996, p20

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Nous avons constaté que la flexibilité comprend quatre types, à savoir : la flexibilité structurelle, stratégique, procédures statiques d'optimisation et opérationnelle. Dans notre recherche, nous basant sur la flexibilité opérationnelle.

2.1.2 La dimension qualité du produit

La concurrence croissante, le développement industriel et sociale, et notamment technologique auxquels les entreprises sont actuellement confrontées, ont créé de nombreux problèmes, parmi lesquels à bien des égards: l'organisation, la stratégie, la structure, et l'opérationnelle sont à l'origine de la naissance de la notion qualité qui devient un outil de management, un facteur concurrentiel du fait de l'importance de l'offre par rapport à la demande, et un critère de choix essentiel les entreprises pour l'échange commerciaux.

Ensuite, la qualité à un sens différent, ce qui rend le concept difficile à comprendre et compliqué à définir.

En conséquence, Boeing définit la qualité comme "la fourniture à nos clients de produits et de services qui répondent constamment à leurs besoins et à leurs attentes".¹⁹⁸ C'est-à-dire : La qualité est une conformité aux attentes des clients.¹⁹⁹ Ainsi, selon la norme ISO 9000 :2015, la qualité est définie comme : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».²⁰⁰

Nous remarquons que, la définition de la qualité dépend du point de vue où l'on se place :²⁰¹

- Pour un client ou un utilisateur : la qualité c'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins de ses utilisateurs.
- Pour la production : la qualité d'un produit réside dans son aptitude à produire au moindre cout des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs. En sachant qu'un produit est le résultat d'une activité : produits, manufacturés, produits issus de processus continus, logiciels, services.

¹⁹⁸ DAVID. L. DAVIS. G. **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, 7^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Essex, England, 2014, P02

¹⁹⁹ SLACK. N & Others: **Operations Management**, 5^{ème} Edition, édition Pearson Education Limited, Essex England, 2007, P539.

²⁰⁰ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> consulté le 29/08/2021, 22 :45

²⁰¹ KHALAF. A : « **Systèmes de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation de pilotage et d'Optimisation des systèmes de production** », thèse de doctorat en Génie Industriel, Université Paul Verlaine-Metz, 2008, p 23-24

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Pour l'entreprise ou une organisation : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :
 - la qualité de ses produits et services ;
 - l'efficacité de son fonctionnement ;
 - la pertinence de la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement.
- Pour la société : la qualité d'une entreprise (liée à celle de sa politique ou de son projet), tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, comme sur celui des connaissances, des valeurs...) et à la partager au mieux entre les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés et actionnaires, et la société en tant que communauté sociale) en respectant ou protégeant l'environnement physique

Nous déduisons que, la qualité est un concept multidimensionnel qui évoque diverses définitions liées au contexte et aux objectifs de l'entreprise, et qu'elle peut être définie comme la valeur ou l'excellence d'une chose ou d'une activité.

De plus, nous distinguons huit dimensions de la qualité, à savoir : ²⁰²

- La performance : qui est un attribut mesurable et observable par lequel se définit la qualité d'un produit ou d'un service ;
- Les caractéristiques secondaires : contribuent à la satisfaction du client ;
- La fiabilité : se mesure par la probabilité de mauvais fonctionnement ou de défaillance, elle est essentielle pour les équipements dont la sécurité de fonctionnement est un attribut important ;
- La conformité d'un produit ou d'un service traduit son respect des spécifications, normes ou standards qui le définissent. Elle garantit la régularité et l'homogénéité de la qualité produits ;
- La longévité : est la durée d'usage d'un produit avant sa dégradation par usure ou rupture ;
- Les services associés à un produit ajoutent de la qualité à l'offre de produits ;
- L'esthétique nous aide à définir la qualité de nombreux produits ou services comme la forme, la couleur, le goût, l'odeur, etc. ;

²⁰² KHALAF. A , **Op.cit** , p 24

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- La perception de la qualité : c'est la manière dont se forme la perception de la qualité qu'il faut comprendre pour agir judicieusement sur la qualité.

Par ailleurs, la qualité est une dimension du produit ou du service défini par le client et c'est un facteur à des implications importantes. En ce qui concerne la production, deux priorités concurrentielles sont liées à la qualité : la performance de la conception et la régularité de la qualité tels que :

-Performance de la conception : elle se fonde sur des caractéristiques plus intéressantes, des tolérances et une durabilité plus grande, sur l'efficacité, la courtoisie et la disponibilité du personnel de comptoir, sur la facilité d'accès aux services. Elle détermine le niveau de performance opérationnel requis pour fabriquer un produit ou mettre en œuvre un service.

-Régularité de la qualité : c'est la mesure de la fréquence selon laquelle le produit ou le service répond aux spécifications de sa conception. Les clients veulent des produits ou des services constamment qu'ils ont déterminés par cahier des charges ou à celles auxquelles ils s'attendent ou que la publicité leur a vantées pour que l'entreprise profite d'un avantage concurrentiel, les responsables doivent concevoir et surveiller la production de manière à réduire les écarts de qualité. ²⁰³

Nous constatons que la qualité se compose en deux types, à savoir : qualité normative et qualité opérationnelle, que nous présenterons dans la figure (9)

Figure 10 : Les types de la qualité



Source : <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/six-sigma-les-basiques/188-qualite-normative-vs-operationnelle> consulté le 28/08/2021 22 :41

²⁰³ LARRY. R, KRAJEWSK.L: « *Management des opérations : principes et application* », 2 ème édition, édition Pearson, 2003, pp 21-22

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

D'après la figure (10), nous pouvons constater que :

- La qualité normative : se limite au management de la qualité et est bien maîtrisée grâce à la norme ISO 9001. Cependant, elle ne fournit pas à elle seule une garantie de production ou de service sans défaut.
- La qualité opérationnelle : elle représente la maîtrise de la qualité des produits, qui est le facteur principal de la création de l'avantage concurrentiel. Elle est destinée à exécuter et à conserver des procédures afin de ne pas créer d'erreurs ou de non-conformité. De plus, la performance opérationnelle est une bonne opportunité pour des managers pressés d'obtenir plus de performance tangible à très court terme. En termes simples, il s'agit d'une amélioration continue.

De plus, D. A. Garvin recense cinq familles d'approches de la qualité, à savoir : ²⁰⁴

- La première conception (Transcendent approach) relève surtout de la philosophie, considérant la qualité comme un concept d'excellence ou de perfection. La qualité est absolue et universelle, mais elle ne peut pas être définie exactement. Elle ne peut être approchée que par l'expérience et la perception, sujette à réflexion. Cette perspective fonde la thématique managériale de l'excellence et de la continuité sans fin des efforts de management de la qualité.
- La seconde est qualifiée de Product based approach. La qualité y est comprise comme un ensemble de caractéristiques (ou attributs ou propriétés) d'un produit ou d'un service qui peuvent être évalués par rapport à un critère particulier. Cette approche conduit à une gestion hiérarchique et technique de la qualité avec deux conséquences économiques. D'une part, une qualité supérieure ne peut être obtenue qu'à un coût plus élevé et, d'autre part, la qualité est considérée comme une caractéristique inhérente à un bien plus que quelque chose qui peut lui être appliqué.
- La troisième conception est celle de l'utilisateur (User Based approach) qui comprend la qualité du point de vue de l'utilisateur. C'est une conception particulière et circonstancielle de la qualité. Elle conduit à définir la qualité marketing comme une combinaison d'attributs ou de caractéristiques qui maximise la satisfaction d'un consommateur particulier.

²⁰⁴ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02615732/document> , Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité, Yvon PESQUEUX consulté le 10/03/2022, 22 :04

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- La quatrième est vue du côté de l'offre des producteurs (Manufacturing based approach) et renvoie au domaine du management de la production où la qualité est considérée comme la conformité. Les termes fiabilité (dans le contexte de la conception du produit) et contrôle (dans le contexte de la fabrication) sont liés à cette approche. De plus, cette approche poursuit des objectifs bien précis : la maîtrise des coûts de la qualité notamment par des investissements préventifs. Elle enracine la thématique dans les catégories du processus.
- La cinquième conception est exprimée en termes de valeur économique (Value based approach) et définit la qualité en termes de coût et de prix. Un produit de qualité est un produit qui apporte une performance donnée pour un prix acceptable.

Dans notre recherche nous mettons l'accent sur les approches qui traitent la qualité des produits.

La qualité produit désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle, la satisfaction que devrait apporter la qualité du produit devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.²⁰⁵

La qualité du produit prend généralement en compte la conception du produit et les exigences du client, ainsi que les attributs environnementaux des produits.²⁰⁶

Ensuite, la maîtrise de la qualité est un enjeu crucial pour les entreprises, car non seulement le niveau de qualité se trouve au cœur de la relation client, mais de plus, la qualité de produit va avoir un impact conséquent sur la gestion de production.²⁰⁷

Par conséquent, la maîtrise de la qualité revient de la maîtrise de ses coûts. L'origine du concept du coût de qualité remonte à Joseph et Armand Feigenbaum. Ce dernier a proposé la décomposition du coût de la qualité en trois catégories :²⁰⁸

²⁰⁵ KERZABIA, DEBBAHI. Y : « **Les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit, Cas de la Société les grands Moulins du Dahra Mostaganem** », revue développement et stratégie, V 3 ; N° 4 ; 2013, p 46

²⁰⁶ ALAN. S. : « **Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms** », The Australasian Accounting Business & Finance Journal, 2. Vol: 01, No, 1. 2007, p28

²⁰⁷ THOMAS. PH, ELHAOUZI. H: « **Gestion et impact de la qualité produit sur la production** », JESA, volume 49/2, 2016, p123,

²⁰⁸ BAEOUCH. G: « **Le management de la qualité à l'usage des dirigeants : un état de l'art académique et professionnel** », édition AFNOR, 2017, pp77-78,

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Les coûts de non-qualité ou de défaillance : sont causée par des matériaux, les produits ou les services défectueux qui ne répondent pas aux exigences de qualité de l'organisme ou de ses clients. Ils incluent des éléments tels que les rebuts, les retraitements, les plaintes, etc. Ils sont classés en deux sous-catégories : les couts des défaillances externes qui impliquent le client et les couts des défaillances internes (les produits ou services non conformes) qui sont identifiée au contrôle interne.
- Les coûts d'évaluation comprennent les dépenses effectuées pour le contrôle de la qualité des produits et des services. Ces dépenses incluent des éléments des éléments de coûts tels que les inspections, les tests, les audits, les examens d'acceptation, etc.
- Les coûts de prévention visent à éviter les défauts : sont inclus dans cette catégorie des coûts relatifs aux formations, aux groupes d'amélioration de la qualité, à la maintenance du système qualité, etc.

2.1.3 La dimension coût de la production

La complexité du contexte économique et l'accélération des rythmes de concurrence incite les entreprises à maîtriser parfaitement leurs couts pour améliorer rapidement leurs performances opérationnelles, afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Par ailleurs, un cout se détermine par l'accumulation de charges significatives sur un produit ou sur tout autre objet de couts. De plus, un cout est défini par trois caractéristiques indépendantes les unes des autres :²⁰⁹

- Le champ d'application

Le calcul des couts doit s'adapter à l'organisation de l'entreprise et à son activité :

- Cout par fonction économique (approvisionnement, production, distribution...)
- Cout par moyen d'exploitation (magasin, usine...)
- Cout par activité d'exploitation (ensemble des activités, famille de produits...)
- Cout par responsabilité (direction, chef de service, chef d'atelier...)

- Le moment de calcul

Les couts sont déterminés :

²⁰⁹ GRANDGUILLOT. F, BEATRICE. G: « L'essentiel de la comptabilité de gestion 2015-2016 », 7 éditions, édition GUALIMO, 2015, p 16

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Soit postérieurement aux faits qui les ont engendrés : couts constatés ou couts réels ou couts historiques ;
- Soit antérieurement aux faits qui les ont engendrés : couts préétablis ou couts standards ou couts prévisionnels.

➤ Le contenu

Nous distinguons :

- Les couts complets :

Ils regroupent l'ensemble des charges qui concernent chaque produit ou objet de couts ; ils permettent de calculer un résultat par produit en comparant le prix de vente au cout de revient.

- Les couts partiels :

Ils ne comportent qu'une partie des charges sélectionnées selon certains critères (couts directs, couts variables, couts spécifiques ...). Ils permettent de calculer des marges.

Ensuite, parmi les couts existe dans une entreprise nous distinguons les couts opérationnels associés à l'exploitation d'une chaîne de production portent généralement sur quatre volets, l'efficacité opérationnelle passe par la réduction de ces couts.²¹⁰

- Matières premières (considérées comme un cout direct) : il s'agit du cout des matériaux utilisés pour créer le produit fini. Par exemple si l'entreprise fabrique des pneus, ce sera celui du caoutchouc, des fils textiles et métalliques et autres composants chimique. Ici, l'efficacité opérationnelle est liée à la réduction des matériaux qui nécessitent d'être récupérés, retravaillés, mis au rebut remplacé.
- Main-d'œuvre directe : il s'agit du cout supporté par l'entreprise pour l'emploi de main-d'œuvre, y compris les employés de maintenance ou les ouvriers en charge du fonctionnement et de la supervision des machines. Dans ce domaine, il s'agit d'agir sur la réduction du taux de rotation du personnel, des couts de formation, des accidents sources d'éventuels rebuts, déchets et temps d'arrêt, mais encore d'améliorer la rapidité et la précision des tâches qualifiées pour accroître l'efficacité opérationnelle.
- Frais généraux variables : ce sont les frais indirects fluctuant selon l'activité commerciales. Par exemple, la quantité d'électricité que l'entreprise utilise qui

²¹⁰ <https://www.ptc.com/fr/blogs/iiot/definition-of-operational-costs-and-how-to-improve-operational-efficiency>
consulté le 30/08/2021, 22 :09

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

variera d'un mois à l'autre, en fonction de la commande, ou de la quantité de matières premières excédentaires ou des stocks finis se trouvant dans un entrepôt. L'efficacité opérationnelle est liée à la précision avec laquelle ces variables peuvent être anticipées, mais aussi, à la capacité de gérer les ressources au plus juste.

- Frais généraux fixes : ce sont les coûts constants tels que les salaires, l'amortissement des machines et le coût de la location des bureaux, du chauffage ou de l'éclairage. Par définition, les frais généraux fixes sont difficiles à optimiser à court terme. Toutefois, la mesure de la productivité par rapport aux coûts salariaux ou la capacité à prolonger la durée de vie des machines grâce à un meilleur entretien et une meilleure utilisation peuvent améliorer l'efficacité à long terme.

De plus, les coûts sont en général calculés à l'issue de chaque phase. En simplifiant, on distingue trois phases principales dans le cycle d'exploitation, nous pouvons déterminer les coûts suivants : ²¹¹

- Coût d'achat des matières premières achetées à l'issue de l'étape approvisionnement ;
- Coût de production des produits fabriqués qui tient compte des matières consommées et des charges du centre production à la fin de la phase de production ;
- Coût de revient des produits finis vendus qui tient compte du coût de production des produits vendus et de l'ensemble des charges dites hors production (distribution, administration) ;
- Le résultat (bénéfice ou perte) par différence entre le chiffre d'affaires de la période et de coût de revient de cette même période.

Dans notre recherche nous mettons l'accent sur le coût de production.

En effet, le coût de production représente l'ensemble des charges engagées par l'entreprise pour obtenir une production. Ce coût se compose : ²¹²

- Du coût d'achat de la matière première utilisées : c'est le coût d'achat de la matière consommée, c'est-à-dire incorporée aux produits ;

²¹¹ HEMICI. F, BOUNAB, M : « **Techniques de gestion : Cours et applications** », 4^e édition, édition DUNOD, 2016, p 166

²¹² **Idem**

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Des charges de production. Ces charges de production représentent l'ensemble des charges engagées par l'entreprise pour transformer la matière première en produit fini. Elles regroupent notamment : les charges de personnel, les autres charges (loyer, énergie...), les dotations aux amortissements des machines.

En résumé, le cout de production est égal à : cout d'achat des matières consommées (ou des matières consommées) + charges de production (main-d'œuvre, frais d'atelier...).

2.1.4 La dimension délai de la livraison

Du point de vue du client, le délai est considéré comme étant le temps qui s'écoule entre la commande et la livraison.²¹³

Aujourd'hui, sur de plus en plus de marché s'exerce une concurrence, de ce fait, le délai est un facteur essentiel de la concurrence. Autrement dit, les clients n'attendent pas seulement un produit de qualité, à un cout intéressant, mais ils s'attendent également une livraison optimale.

Du point de vue du fournisseur, le délai est d'autant plus important, il représente le temps nécessaire pour convertir une commande en paiement. Ainsi, nous pouvons dire qu'il existe deux concepts de délai, un lié au cycle commande-livraison, l'autre lié au cycle de paiement des matières premières et encaissement de la commande :²¹⁴

➤ Cycle commande-livraison :

Le temps qui s'écoule entre la réception de la commande client et sa livraison est critique. Dans un environnement de jute à temps, des délais courts constituent une source majeure d'avantage concurrentiel. Cependant, la fiabilité et la cohérence de ce délais est tout aussi importante. Parfois la fiabilité de la commande est plus importante que la durée du cycle de commande car l'impact d'un retard de livraison est plus grave que la nécessité d'émettre la commande un peu plus tôt. Cependant, les délais longs exigent des prévisions à plus long terme, et le client continuera à exiger des livraisons dans des délais toujours plus courts.

➤ Le cycle de paiement des matières premières- encaissement de la commande :

L'une des plus grandes préoccupations de l'entreprise réside dans le délai nécessaire pour convertir une commande en espèce. Il ne s'agit pas seulement du temps nécessaire pour

²¹³ AHMED YAHIA.S, **Op.cit.**, p 194

²¹⁴ AHMED YAHIA,S , **Op.cit.**, p 195

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

recevoir et traiter les commandes, émettre les factures et encaisser les paiements, mais aussi du temps requis depuis l'approvisionnement en matières jusqu'au produit fini car tout au long de cette chaîne, des ressources sont consommées, et le fonds de roulement doit être financé.

Dans notre recherche, nous basant sur le concept de délais qui est lié au cycle commande-livraison.

Par ailleurs, le délai de livraison peut se définir comme : « la période du temps que met une demande client entre le stock (entrepôt, magasin...) et son arrivée au client ». ²¹⁵ En outre, souvent il est considéré comme l'indicateur le plus important, car il mesure le temps écoulé entre la réception de la commande et la livraison finale, l'objectif est de réduire considérablement le temps de production, le gaspillage et les erreurs tout en améliorant la satisfaction de clientèle. Cette mesure a généralement un effet d'entraînement sur les autres dimensions. ²¹⁶

De plus, le délai de livraison dépend de trois axes principaux qui sont : ²¹⁷

- Vitesse de livraison : consiste à remplir rapidement la commande d'un client ;
- Délais de livraison respectés : consiste à respecter les délais prévus ;
- Vitesse de développement : consiste à introduire rapidement un nouveau service ou un produit, pour qu'il devienne un produit prêt à être présenté sur le marché.

Nous pouvons noter que l'objectif de la performance opérationnelle de l'entreprise réduite non seulement les coûts et le délai de livraison, mais amélioré également la qualité.

De plus la performance opérationnelle et la compétitivité reposent sur quatre composantes : la qualité, coût, flexibilité et livraison. Ces quatre composantes sont étroitement liées. Car si la qualité délivrée par la production n'est pas conforme, la livraison ne sera pas effectuée et le délai ne sera pas respecté. Les clients invoquent également un manque de qualité de service si livraison est retardée, au mauvais endroit, ou s'il manque des pièces ou des produits.

²¹⁵ TURKIS : « Impact du délai de livraison sur le niveau de stock : une approche basée sur la méthode IPA », thèse de doctorat en Automatique, Université PAUL VERLAINE –METZ, 2010, p14

²¹⁶ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/3-facteurs-cles-efficacite-operationnelle>, le 31/08/2021, 17 :31

²¹⁷ KRAJEWSKI. L, LARRY. P, MANOJ. K :”Operations Management: processes and supply chains,” 10^{ème} édition, Edition PEARSON, 2013, p32

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Section 03 : Le lien entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de l'entreprise

A mesure que le risque de la Supply Chain notamment augmente, en particulier son impact sur la compétitivité, les entreprises doivent identifier et maîtriser les pratiques de Supply Chain Management qui contribuent à réduire les risques et améliorer les performances opérationnelles.

Dans la troisième section, nous aborderons des concepts la Supply Chain basés sur les risques, puis nous identifierons différents modèles pour évaluer la performance de la Supply Chain Management. Enfin, nous décrirons le lien entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de l'entreprise.

1. Les risques de la supply chain

March et Shapira (1987) ont défini le risque pour supply chain comme : « les *potentielles ruptures flux d'un maillon à l'autre pouvant impacter la chaîne logistique ; ces flux pouvant être de nature différente (physique, information) et ayant une incidence sur l'utilisation des ressources qui en découleront* ». ²¹⁸ De plus, les risques dans une chaîne logistique signifient l'éventualité des événements qui sont provoqués par toutes sortes de facteurs imprévus dans la chaîne logistique. ²¹⁹

En effet dans la Supply Chain, des risques peuvent survenir lors de la fourniture d'un produit ou d'un service au client en termes de coût, de délais de livraison. ²²⁰

De ce qui précède, nous constatons les risques associés à supply chain sont des événements internes (au sein de l'entreprise), ou externes (client, fournisseur, etc.), qui sont difficiles à prévoir et affectent négativement sur la performance des parties dans un supply chain.

Ce qui concerne le management des risques de supply chain consiste à gérer le risque de tout facteur ou événement susceptible de perturber sensiblement un supply chain qu'il soit le fait d'une seule entreprise ou de plusieurs entreprises. L'objectif principal de la gestion des

²¹⁸ ALAIN. G et al : « **La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement : le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'import-export** », from HAL, in rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain, association internationale de recherche et SCM, May 2018, Paris, p5

²¹⁹ OUABOUCHE.L : « **Etat de la recherche sur les concepts et les approches méthodologiques de la gestion lies à la supply chain** », revue économie, gestion, et société, N°06, MAROC, 2016, p3

²²⁰ **The European Business Review Council Official Website** : <https://www.europeanbusinessreview.com/types-risk-supply-chain-avoid/> , consulté le 05 October 2020, 18h :33

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

risques de Supply Chain est de permettre de minimiser le cout, de satisfaire les exigences des clients et d'améliorer la part de marché d'une entreprise.²²¹

1.1 Les sources majeures du risques dans la Supply Chain

La littérature recense huit risques majeurs de la Supply Chain à savoir : ²²²

✓ Les risques liés aux approvisionnements

Le risque d'approvisionnement est la possibilité d'un événement associé à l'approvisionnement entrant qui peut provoquer des défaillances du ou des fournisseurs ou du marché de l'approvisionnement, les risques liés à l'approvisionnement résident dans le mouvement des matériaux entre les fournisseurs et l'entreprise cible, et inclue la fiabilité des fournisseurs, l'approvisionnement unique ou double, les décisions de prise ou d'achat, l'approvisionnement centralisé ou décentralisé, et les questions de sécurité.

✓ Les risques liés à la demande

La possibilité d'un événement associé aux flux sortants qui peut affecter la probabilité que les clients passent des commandes à l'entreprise centrale, et/ou la variance du volume et de l'assortiment souhaité par le client. Les sources de risque de la demande résident dans le mouvement des marchandises de l'entreprise focale vers les clients du client. Les sources de risque liées à la demande peuvent être des retards ou des lancements inappropriés de nouveaux produits, des variations de la demande (des saisons et des lancements de nouveaux produits par des concurrents).

✓ Les risques opérationnels

La possibilité d'un événement associé à l'entreprise cible qui peut affecter la capacité interne de l'entreprise à produire des biens et des services, la qualité et la rapidité de la production, et/ou la rentabilité de l'entreprise, les sources de risque opérationnel résident au sein de l'entreprise et peuvent résulter d'une défaillance des opérations de base, d'une capacité de fabrication ou de traitement inadéquate de niveaux élevés de variation des processus, de changements technologiques qui peuvent rendre les installations actuelles obsolètes, et/ou de changements dans l'exposition opérationnelle.

²²¹ Supply Chain Risk Leadership Council Official Website : <http://www.scrhc.com/about.php> consulté le 05 Octobre 2020, à 19h :06

²²² MANUJ. I, MENTZER. T : « Global supply chain risk management », Journal of business logistics, volume 29, N°1, 2008, p138

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

✓ **Les risques liés à la sécurité**

Les sources de risque pour la sécurité de l'information comprennent les personnes au sein de l'entreprise qui divulguent des informations vitales à des concurrents, les pirates informatiques et les faibles dispositifs de sécurité/pare-feux des membres de supply chain.

✓ **Les risques économiques**

L'évolution économique des taux de salaire, des taux d'intérêt, des taux de change et des prix.

✓ **Les risques politiques**

Les actions des gouvernements nationaux comme les restrictions de quotas ou les sanctions.

✓ **Les risques liés aux concurrents**

Absence d'historique sur les activités et les mouvements des concurrents.

✓ **Enfin, les risques liés aux ressources utilisées : Besoins en ressources imprévus.**

2. La mesure de la performance de la Supply Chain

La mesure de la performance de la Supply Chain est au cœur des propriétés de l'entreprise, car elle contribue de manière significative à la performance de l'entreprise.

La performance de la Supply Chain dépend de la façon dont les partenaires de Supply Chain travaillent ensemble, et cette collaboration entre les partenaires a contribué à avoir un Supply Chain réussies.²²³

Nous avons constaté que la performance de la Supply Chain est un élément essentiel pour établir une relation de confiance entre les maillons de Supply Chain. De plus, l'évaluation aide à décrire la situation actuelle de SC, ce qui aidera à identifier et à établir l'orientation future afin d'augmenter les profits et améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

2.1 Les modèles de mesure de la performance de la supply chain

Les principaux modèles de la mesure de la performance de la supply chain sélectionnées ont été développées indépendamment, il s'agit de :

²²³ BADAN. P., : « Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry », Dissertations Phd in Engineering, the College of Engineering, Mathematics and Physical Sciences University of Exeter, United Kingdom, June 2013, P42.

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

2.1.1 Modèle balanced scorecard (tableau de bord prospectif)

Le tableau de bord prospectif (TBP) définit comme : « un *tableau de bord qui offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci quantifient et mesurent les projets et les missions de la société* ». ²²⁴

L'objet du TBP n'est pas de se substituer au système de mesure quotidien en vigueur dans l'entreprise, mais plutôt de formuler des indicateurs de manière à attirer l'attention des managers et des salariés sur les facteurs censés générer des avancées importantes dans la performance. Tout en gardant un œil, grâce aux indicateurs financiers, sur la performance à court terme, un tel tableau doit ainsi mettre en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance concurrentielle à long terme par la définition *des indicateurs stratégiques*. Cette démarche holistique, comme nous le verrons, peut sans doute être appliquée au niveau de la supply chain.

Kaplan et Norton proposent de doter le TBP de quatre axes, à savoir les résultats financiers, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel, chacun des axes comptant entre quatre et sept indicateurs de performance. Certes, seulement quatre axes sont proposés à l'entreprise, mais à elle d'envisager le rajout d'autres si elle en ressent le besoin pour une meilleure gestion de ses données. ²²⁵

²²⁴ SANNA. A : « Le tableau de bord prospectif ; les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme », 50minutes .FR, 2015, p10.

²²⁵ JOELLE.M ; GILLES.P : « Supply Chain Management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies », Logistique et management, Taylor et Francis, volume 8, N°1, 2000, pp : 77-88

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Le tableau (04) illustré les axes et les indicateurs de tableau de bord prospectif :

Tableau 4 : les axes et les indicateurs de tableau de bord prospectif

Les axes de performance	Les critères	Les objectifs
Axe financière	Augmenter flux de trésorerie. Augmenter des vents et de part de marché.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Survivre ➤ Réussir ➤ Prospérer
Axe client	<p>Pourcentage des ventes de nouveaux produits.</p> <p>Pourcentage des ventes de produits exclusifs.</p> <p>Livraison à temps (définie par le client).</p> <p>La valeur des efforts de collaboration entre partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nouveaux produits. ➤ Fournisseur préféré ➤ Partenariat client.
Axe processus internes	<p>Fabrication d'entreprise par rapport aux concurrents.</p> <p>Cout des unités productives.</p> <p>Comparez la production réelle avec le plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité technologique. ➤ Excellence de fabrication ➤ Productivité de la conception. ➤ L'introduction d'un nouveau produit.
Axe apprentissage organisationnel	<p>Temps de traitement jusqu'à maturité.</p> <p>Pourcentage de produits équivalant à 80% des ventes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leadership technologique. ➤ Apprentissage de la fabrication. ➤ Orientation produit ➤ Temps de

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

		commercialisation.
--	--	--------------------

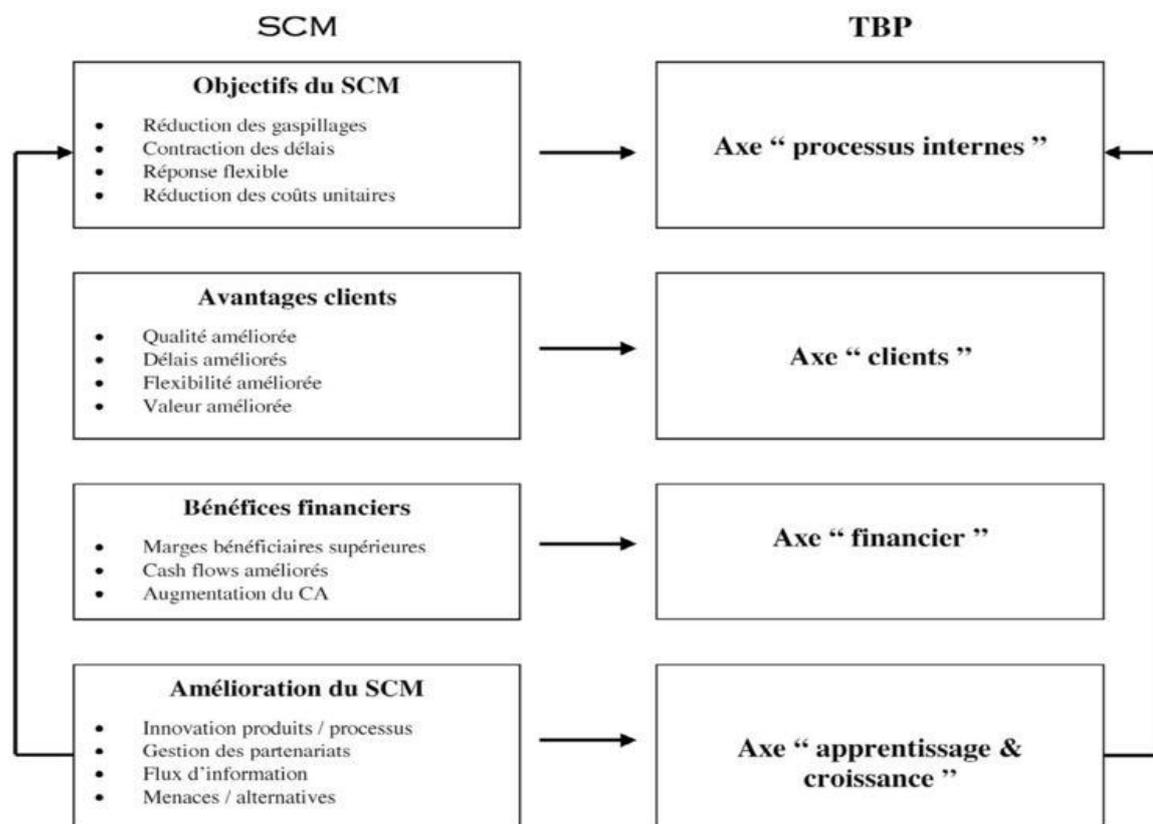
Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton: « The **Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance** » Harvard Business Reviews, Boston, USA, January-February 1992, p76

A travers le tableau (4) ci-dessus, nous pouvons dire que le modèle de tableau de bord prospectif se concentre sur quatre axes principaux.

La composante financière est principalement le point de départ parce qu'elle est un indicateur qui reflète la mesure dans laquelle l'entreprise atteint ses objectifs financiers, pour atteindre ces objectifs (augmenter les ventes, augmenter les parts de marché) il est nécessaire de produire des produits compétitifs qui répondent aux besoins et aux exigences du client en coopération avec les divers partenaires de supply chain et cela ne passe que par un processus d'activité interne dont sa performance peut être mesurée en comparant ce qui a été prévu à ce qui est réalisé sur le terrain, et en la comparant avec les concurrents les plus proches de l'entreprise dans le but de : déterminer la position de l'entreprise sur le marché, promouvoir l'innovation des nouveaux produits, ainsi que renforcer les produits importants qui contribuent aux ventes de l'entreprise.

D'autres travaux ont abordé le lien entre les quatre axes de tableau de bord prospectif et la supply chain management. Brewer propose une figure (10) qui montre la manière dont le tableau de bord prospectif s'intègre dans la Supply Chain Management :

Figure 11 : Le lien entre Supply Chain Management et Tableau de Bord Prospectif



Source : BREWER P.C :« Le tableau de bord prospectif outil d'alignement des Mesures de performance de la chaîne logistique : l'exemple de Dell », Logistique et Management, vol 9, N°2, 2001, p57

A partir de la figure (11) on constate que la dimension (objectif de SCM) doit être amélioré pour créer un (avantage client), ce qui aidera à atteindre des (bénéfices financiers). De plus, pour rester compétitive, l'entreprise doit améliorer sa supply chain (promouvoir l'innovation de produits, bonne gestion des partenaires, et la gestion des flux d'information), ces quatre dimensions renvoient aux quatre axes de mesure du tableau de bord prospectif à savoir : « axe processus interne », « axe client », « axe financier », et « axe apprentissage organisationnel ».

2.1.2 Le modèle ASLOG

Le modèle ASLOG (Association Française pour la logistique) qui mis au point par VOLVO dans les années 1990, la première version de ce référentiel d'audit créé en 1997 par l'association, il s'inspire sur le modèle de base utilisée dans l'industrie automobile (GALIA),

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

avec la troisième version le concept de la Supply Chain a été introduit en 2002, et a été encore enrichie dans la version 2005.²²⁶

Le modèle ASLOG constitue un outil d'aide à l'évaluation de la capacité de performance logistique des entreprises industrielles et commerciales, il a été conçu et réalisé par un groupe d'experts, avec le soutien du ministère français de l'industrie.²²⁷

Le référentiel ASLOG est composé de 200 questions qui permettent de mesurer la performance logistique sur les points suivants : management, planification, stratégie, conception et projet, approvisionnement, produire, déplacer, stocker, vendre, retours et après-vente, indicateurs de pilotage, progrès permanent.²²⁸

Les principaux objectifs de la réalisation d'un audit sur la base du référentiel ASLOG sont : l'analyse des processus logistiques clés, la mesure de la performance de la chaîne logistique, le traitement des dysfonctionnements à travers une démarche de progrès permanent, l'anticipation des changements vers de nouvelles organisations logistiques. Cet audit a été conçu afin d'être utilisé en auto-analyse.²²⁹

De plus, le modèle ASLOG permet d'évaluer les procédures logistiques et analyser leurs forces et leurs faiblesses afin de construire un processus d'amélioration continue qui vise à atteindre un niveau d'excellence, et la mise en place des bonnes pratiques.

Comme tous les modèles ils ont des contraintes d'application, pour le modèle ASLOG particulièrement axé sur les petites entreprises et s'adresse aux entreprises ayant un niveau de maturité logistique faible ou intermédiaire.²³⁰

2.1.3 Le modèle EVALOG

Global EVALOG (Global MMOG/LE) : créé en 1999 avec Odette International Limited et le Groupe d'action de l'industrie automobile, ce groupe évalue les processus et les performances des partenaires et poursuit une démarche d'amélioration continue.²³¹

Le guide logistique de l'organisation EVALOG : est un cadre de référence mondial d'évaluation centré sur l'industrie automobile. Son approche est basée sur six thèmes :

²²⁶ HADID.N, LAGHOUAG.A : « **Evaluation de la performance de la supply chain selon le référentiel ASLOG : cas emrique de la société « FADALAIT »** », revue des sciences économiques de gestion et de commerce, N°24, Volume 24, 2013, p14

²²⁷ JEAN. P : « **Supply chain performance and evaluation models** », Series Editor, USA, 2014, p60

²²⁸ *Le référentiel logistique de l'ASLOG*, guide de l'excellence logistique, Paris, édition 04, p3.

²²⁹ BLANC. S : « **Contribution à la caractérisation et à l'évaluation de l'interopérabilité pour les entreprises collaborative** », thèse doctorat, université BORDEAUX1, 2006, p93.

²³⁰ JEAN.P, **Op.cit.p 61**

²³¹ DOMINIQUE. E : « **A framework for analysing supply chain performance evaluation models** », edition Economics 142, 2013, p254

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

stratégie et amélioration, organisation, plan de production et disponibilité, relation avec le client, contrôle des produits et des processus, relation avec les fournisseurs. De nombreuses questions sont associées à chaque thème et constituent un ensemble de bonnes pratiques pour le secteur automobile. L'entreprise référent doit répondre par une réponse binaire : Oui ou non. Chaque question est pondérée par un critère de priorité.²³²

Les objectifs de l'audit EVALOG sont les suivants :²³³

- De définir une évaluation commune de la logistique utile pour les partenaires internes et externes,
- Pour comparer les résultats de l'auto-évaluation aux meilleures pratiques industrielles,
- Afin de stimuler le processus d'amélioration et de concentrer le plan d'action sur les activités rentables.

Pour aider les entreprises à accroître l'efficacité de leurs supply chain et pour soutenir le passage à une gestion basée sur les processus, deux sociétés de conseil PRTM et AMR dans le domaine de fabrication et management de supply chain pour nombreuses entreprises leaders cherchant à adopter de modèle de référence normalisé, et en coopération avec d'autres grandes entreprises américaines et multinationales se sont réunies en 1996 pour former le Conseil de Supply Chain.

Le SCC a pris le modèle de référence et a commencé par le formuler, le tester, et le développer pour l'évaluer et l'améliorer les performances de supply chain au niveau de l'entreprise sous le nom de : « Supply Chain Operations Reference Model » (SCOR).

En février 1997, le SCOR est déployé en Europe, et en coopération avec 70 grands fabricants mondiaux de divers secteurs de l'industrie. Cette année a été considérée comme une année de test pour le modèle SCOR, au cours de laquelle le SCC se concentrera sur la mise à disposition du modèle pour toutes les entreprises, et encouragera son utilisation dans la mise en œuvre. Le modèle a été positionné par le SC Council pour devenir la norme industrielle pour la description et l'amélioration de l'efficacité des processus opérationnels, Le modèle permet aux entreprises de :²³⁴

²³²GRUAT. F, GENOULAZ. V, COMPAGNE. J : « **A framework to analyse collaborative performance** », édition Computers in industry 58, 2007, p688.

²³³ AKIF. J-C, BLANC. S, DUCQ. Y, CNAM. S: « **Comparison of methods and frameworks to evaluate the performance of supply chain** », BORDEAUX, June 2005, p8

²³⁴ GORDON. S : « **Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management** », Journal of Enterprise Information Management, Volume 10, Issue 2 Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, United Kingdom, 1997, p63

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- ✓ Evaluer efficacement leurs propres processus ;
- ✓ Comparer leurs performances à celles d'autres entreprises à l'intérieur et à l'extérieur de leur secteur d'activité ;
- ✓ Rechercher des avantages compétitifs spécifiques ;
- ✓ Utiliser des informations de référence et des meilleures pratiques pour hiérarchiser leurs activités ;
- ✓ Identifier les outils logiciels les mieux adaptés à leurs exigences de processus spécifiques.

2.1.4 Le modèle SCOR

Le modèle SCOR est défini comme : « un cadre flexible et un langage commun qui peuvent aider les entreprises à améliorer leur SC en interne et en externe »²³⁵. De plus, le modèle SCOR : « est une référence pour l'ensemble des opérations de la supply chain ».²³⁶

En général, le modèle SCOR utilisé pour évaluer la performance de supply chain d'une entreprise, se concentre sur l'efficacité transactionnelle plutôt que sur la relation avec les clients et les fournisseurs²³⁷. Cependant, d'un autre côté, le modèle contient plusieurs aspects positifs peuvent être résumés dans les éléments suivants :

- ✓ Les objectifs des cinq processus du SCOR sont les suivants (Conseil de la chaîne d'approvisionnement 2003, p. 7) :²³⁸
 - Plan : équilibre la demande et l'offre agrégées afin d'élaborer un plan d'action qui répond le mieux aux besoins d'approvisionnement, de production et de livraison.
 - Source : comprend les activités liées à l'achat de biens et de services pour répondre à la demande prévue et réelle.
 - Faire : comprend les activités liées à la transformation des produits en un état fini pour répondre à la demande prévue ou réelle.

²³⁵ DANISH. I, XIAOFE. X, DENG. CH : « **A SCOR Reference Model of the Supply Chain Management System in an Enterprise** », The International Arab Journal of Information Technology, Zarqa University, Volume 5, Number 3, Zarqa, Jordan July 2008, p290

²³⁶ BARY et al : « **La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratique** », Vuibert, 2017, p23

²³⁷ CHARLES. A, LAURAS. M, WASSENHOVE. L: « **A model to Define and Assess The Agility of Supply Chains: Building on Humanitarian Experience** », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 40 Issue 8/9, Emerald Group Publishing , Bingley, United Kingdom, 2010, p729

²³⁸ DOUGLAS. M et al : « **An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks** », Journal of Business Logistics, Volume 26, Issue 1, The Ohio State University, 2005, p29

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

- Livrer : fournit des produits finis et des services pour répondre à la demande prévue ou réelle, ce qui inclut généralement la gestion des commandes, la gestion du transport et la gestion de la distribution.
 - Retour : traite du retour ou de la réception de produits retournés pour quelque raison que ce soit et s'étend au soutien à la clientèle après la livraison.
- ✓ Le modèle combine les indicateurs financiers et non financiers (diversité des indicateurs).
 - ✓ La détermination de la valeur de ses indicateurs est un processus facile à calculer et ne nécessite pas de processus compliqués.
 - ✓ Le modèle est compatible avec la plupart des types des entreprises.
 - ✓ Le modèle est moderne, donc le processus de construction était basé sur ce qui émerge dans le secteur des affaires mondial.

Le modèle est approuvé par les entreprises internationales performantes, en particulier les entreprises américaines et européennes.

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

3. Le lien entre les pratiques de la SCM et la performance opérationnelle de l'entreprise

La littérature sur la Supply Chain Management fait état de certaines recherches sur les avantages en termes de performance opérationnelle.

La Supply Chain Management dans son essence, suppose que les entreprises établissent des alliances avec les membres d'une même chaîne afin d'améliorer son avantage concurrentiel. Cela se reflète dans l'excellente performance opérationnelle de tous les membres de la chaîne.²³⁹

La mise en œuvre réussie des pratiques de la Supply Chain Management offre la possibilité d'améliorer la performance opérationnelle tout au long de la Supply Chain.²⁴⁰

L'efficacité de la Supply Chain Management dépend de l'intégration des membres en aval et en amont de la Supply Chain. Chaque membre de cette Supply Chain est à la fois un fournisseur et un client. De plus, la compréhension et la mise en œuvre des pratiques de la Supply Chain Management jouent un rôle important pour aider les entreprises à rester compétitives et rentables.²⁴¹ En outre, les entreprises peuvent améliorer leurs performances en adoptant des niveaux plus élevés de pratique de la Supply Chain Management.²⁴²

Par conséquent, compte tenu du caractère multidimensionnel du concept de la Supply Chain Management et au-delà de son influence globale sur la performance, il est également nécessaire de préciser les liens entre les trois pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle :

3.1 La gestion partenariat des fournisseurs et la performance opérationnelle

Le partenariat étroit avec les fournisseurs est le point de départ de la mise en place d'une Supply Chain Management réussie, ce partenariat exige une coordination et une collaboration entre l'acheteur et fournisseur ce qui implique de spécifier le flux de travail, de

²³⁹ BRITO. L, MIGUEL. P:” **Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance.**” Journal of Operations and Supply Chain Management , Volume 4, N° 2, 2011, p57

²⁴⁰ HUG. T and al:” **Supply Chain Management and firms ‘operational performance. An empirical study of Vietnam garment industry.**” proceedings of the 1 international conference on Quality Engineering and Management, 2014, p86

²⁴¹ KUMAR. A, KUSHAWAHA. G.S:” **Supply Chain Management practices and operational performance of Fair price shops in India : An empirical Study.**” Scientific Journal of Logistics, Vol 14, N° 1, 2018, p87

²⁴² THOO. A and al :” **The impact of Supply Chain Integration on operational capability in Malaysian Manufactures.**” ptedia-Social and Behavioral Sciences 130, 2014, p258

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

partage d'information, ce type de partenariat pourrait conduire à une réduction des délais de production.²⁴³

La coopération entre une entreprise et ses principaux fournisseurs est une pratique de base essentielle de la gestion du cycle de vie des produits. Les acheteurs collaborent avec les fournisseurs pour s'assurer que les matières premières répondent aux normes et aux exigences de qualité afin de produire des produits de qualité. Des intrants de haute qualité fournis au bon moment avec la quantité requise, aident les entreprises à éviter les incidents de temps d'arrêt, à réduire le taux de matériaux endommagés.

En outre, une gestion efficace des fournisseurs peut réduire le niveau des stocks, des déchets et des stocks de sécurité. De point de vue de la Supply Chain, les fournisseurs sont impliqués dans les activités de l'entreprise. Ils peuvent suggérer les composants ou les pièces les plus appropriés pour la conception de nouveaux produits et aider les acheteurs à acheter les composants qui peuvent être utilisés le plus efficacement dans les processus de fabrication. De plus, une bonne relation avec les fournisseurs est utile pour réduire le temps de commande.²⁴⁴

Par conséquent, le partenariat avec les fournisseurs permet de produire des avantages spécifiques pour l'entreprise en termes de performance, tel que la réduction de la base des fournisseurs a plusieurs avantages, en l'occurrence la réduction des coûts de la gestion des stocks, la réduction des délais en raison de la capacité dédiée, et la réduction des coûts logistiques.²⁴⁵

La gestion partenariale des fournisseurs apparaît également comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, elle permet de développer une compétence spécifique, difficile à imiter pour les concurrents, cette compétence contribue de manière grandissante à la compétitivité de l'entreprise en termes de coûts, de qualité et de réactivité de la réponse au client final. Face à la complexité et à la turbulence croissante des marchés, la mise en œuvre de relation partenariale avec les fournisseurs permet d'augmenter 'l'agilité' de l'entreprise. La relation coopérative facilite la compréhension des attentes de chaque partie rapidement les possibilités d'amélioration des processus et de l'efficacité des liens entre les chaînes de valeur des entreprises. L'entreprise est alors capable de répondre plus vite aux changements qui affectent la demande tant en termes de qualité que de quantité par le biais de l'implication et

²⁴³ TATOGLU. E et al: "**How do supply chain management and information systems practices influence operational performance? Evidence from emerging country SMEs.**" International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management, 2015, pp3-4

²⁴⁴ HUG. T et al, **Op.cit**, p90

²⁴⁵ HADDOUCH. H, FATH. KH, ELOUMAMI. M; BEIDOURIZ, **Op.cit**, p640

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

de l'intégration des fournisseurs au plus tôt dans le processus de conception et de développement, l'entreprise dynamise ses capacités d'innovation et de création de valeur pour le client, augmentant de ce fait ses perspectives de gain.²⁴⁶

Nous avons constaté qu'une gestion efficace de la relation avec les fournisseurs peut améliorer les aspects de performance opérationnelle tels que la qualité, le coût, le délai de livraison, et flexibilité.

3.2 La gestion partenariat avec les clients et la performance opérationnelle

La mise en œuvre de la pratique l'orientation client aide les entreprises à mieux comprendre les attentes des clients et les opportunités du marché. Sur cette base, les entreprises peuvent être actives dans la planification des achats, de la production, et de la livraison. Dans les activités de production, en comprenant la demande de client, l'entreprise pourrait coordonner efficacement les machines, les équipements et les ressources humaines pour minimiser les écarts de processus, réduire les temps d'arrêts et les délais. En outre, les employés connaissant les attributs des produits/ services peuvent minimiser les erreurs et suggérer des améliorations, ainsi, au stade de la livraison, de meilleurs plans d'expédition pourraient être élaborés afin de réduire le taux de retard de livraison. En conséquence, l'efficacité de cette pratique contribue à l'amélioration de la performance opérationnelle.²⁴⁷

Dans l'optique de la théorie des ressources l'existence d'une relation 'd'intimité' avec le client, générée par la mise œuvre d'une orientation client au sein du système de valeur, peut être considérée comme une compétence fondamentale de l'entreprise, source d'avantage concurrentiel durable. En effet, le développement d'une relation 'd'intimité' avec le client apparaît à répliquer pour les concurrents ainsi que susceptible de générer une performance supérieure pour l'entreprise. Le management de la relation client permet non seulement de réaliser une performance supérieure à court terme mais également à plus long terme, en générant une augmentation du volume d'affaires induit par la relation et un effet de réputation lié à l'action de prescripteur du client. Ainsi, l'intimité générée avec le client offre à l'entreprise l'opportunité de capter et d'analyser les réactions du marché face à son offre, lui permettant de développer sa capacité d'adaptation aux évolutions des attentes, voire mieux anticiper ces évolutions éventuelles.²⁴⁸

²⁴⁶ MONCEF. B, BRULHART. F, **Op.cit**, p44

²⁴⁷ HUG. T et al, **Op.cit**, p89

²⁴⁸ MONCEF. B , **Op.cit**, p45

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Il a été également démontré que les pratiques de la relation avec les clients entraînent une amélioration significative de la performance organisationnelle. Ainsi, la gestion de relation client peut concourir à la création d'une réputation liée à l'action de prescription du client et aussi augmenter le volume d'affaire et la performance sur le long terme. Cette relation offre à l'entreprise la possibilité de mieux comprendre le comportement du marché et anticiper les attentes.²⁴⁹

En outre, la relation client est axée sur la connaissance des clients afin de générer des produits/ services pour la satisfaction des besoins des clients, qui à leur tour améliorent les relations acheteur-fournisseur. Pour les partenaires de la chaîne d'approvisionnement qui sont en contact régulière les uns avec les autres et partagent les informations sur une base régulière comme une entité ils peuvent mieux comprendre les besoins du client final, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements du marché, cette réactivité permet d'améliorer la performance de l'entreprise. De plus, lorsqu'une stratégie orientée vers le client est mise en œuvre simultanément avec des pratiques efficaces de Supply Chain Management, elle peut produire un avantage concurrentiel de plusieurs manières différentes. Il s'agit notamment de l'augmentation de la productivité, de la réduction des stocks et du temps de cycle, de l'amélioration de la satisfaction du client, de la part de marché, ainsi l'amélioration de la performance opérationnelle qui contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.²⁵⁰

De surcroît, les relations collaboratives réussies client-fournisseur sont réputées pour produire des avantages significatifs, en l'occurrence la réduction des stocks, l'amélioration de la qualité, l'amélioration des livraisons, la réduction des coûts, des délais de livraison rapides, des délais de commercialisation plus rapides, une flexibilité accrue, une plus grande réactivité face aux exigences du marché et service à la clientèle, une augmentation de la part de marché, et enfin, une amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise.²⁵¹

3.3 Partage d'information avec les partenaires et la performance opérationnelle

Tout d'abord, la théorie des coûts de transaction présente un cadre théorique pertinent pour mettre en avant le rôle positif de l'échange d'informations. En effet, une communication active et intensive entre les partenaires du système de valeur va tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et des risques de comportement opportuniste.

²⁴⁹ HADDOUCH. H, FATH. KH, ELOUMAMI. M; BEIDOURI.Z, **Op.cit**, p640

²⁵⁰ KUMAR. A, KUSHAWAHA.G.S. **Op.cit** , p87-88

²⁵¹ HADDOUCH. H, FATH. KH, ELOUMAMI. M; BEIDOURI.Z, **Op.cit**, p640

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

En outre, si l'information qui circule entre les partenaires est complète, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués. Par ailleurs, le partage d'une information précise, riche, adaptée et pertinente contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires. De même, l'intensité de l'échange d'information et l'augmentation des capacités de traitement de cette information permet d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients, dynamisant finalement la performance opérationnelle de l'entreprise. Ce partage d'information doit également concerner certaines informations dites « sensibles » permettant au partenaire d'avoir une vision plus approfondie du fonctionnement interne de l'autre partie et d'agir de façon indépendante, tout en préservant la continuité et l'efficacité de la relation.²⁵²

Il est opportun d'accentuer que le niveau le plus élevé de partage de l'information est associé au coût total le plus faible et au temps de cycle le plus court. De plus, le développement de l'infrastructure de l'information a été jugé essentiel pour la gestion de la chaîne logistique, ce qui aiderait à atteindre les objectifs de fabrication. L'utilisation efficace des systèmes de communication et les technologies d'information peuvent améliorer la performance de l'entreprise.²⁵³

Enfin, l'échange d'information entre les membres de la supply chain entraînent une amélioration de la cohérence de la qualité, des délais de livraison, de minimisation des coûts, afin d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.

²⁵² MONCEF. B, BRULHART. F , **Op.cit**, p43-44

²⁵³ HADDOUCH. H, FATH. KH, ELOUMAMI. M; BEIDOURIZ, **Op.cit**, p637

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle

Conclusion du chapitre

Le concept de performance a différentes définitions. Certains auteurs la rattachent aux concepts d'efficacité et d'efficience, d'autres au concept de création de richesse. Il détermine dans quelle mesure les objectifs fixés sont atteints.

Aujourd'hui, la mesure de la performance d'une entreprise n'est plus seulement jugée d'une seule perspective financière, elle comprend désormais un ensemble de types tels que : organisationnel, social, opérationnel, etc. Selon Venkatraman et Ramanujam, cette dernière comprend trois types : la performance financière, la performance organisationnelle et la performance opérationnelle. Cette classification nous permet de connaître un autre concept, la performance opérationnelle, qui représente principalement la performance d'une entreprise en termes de qualité des produits, de coûts de production, de flexibilité opérationnelle et de délai de livraison reflétant l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

De plus les entreprises peuvent améliorer leurs performances opérationnelles en adoptant des niveaux plus élevés de pratique de la Supply Chain Management, car la compréhension et la mise en œuvre réussie de ces pratiques jouent un rôle important dans le maintien de la compétitivité et de la rentabilité tout au long de la Supply Chain

**Chapitre 03 : « Epistémologie,
Méthodologie et présentation de contexte
de recherche»**

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Introduction du chapitre

Après avoir introduit le cadre théorique de notre recherche et mis en lumière le concept de pratique de la Supply Chain Management et de la performance opérationnelle.

Notre recherche vise à vérifier empiriquement l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie.

Le présent chapitre a pour but de présenter la méthode utilisée dans notre étude empirique.

A travers ce chapitre, nous aborderons dans la première section les différents paradigmes en sciences de gestion puis nous justifierons notre positionnement épistémologie.

Nous consacrons ensuite la deuxième section à la méthodologie de la recherche adoptée en présentant le déroulement de notre étude empirique et les différents outils utilisés dans le cadre de cette dernière.

Enfin, dans la troisième section nous aborderons le contexte de la recherche avec une présentation détaillée de la filière boissons en Algérie tout en précisant les différentes étapes historiques et le fonctionnement de cette filière.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Section 01 : Epistémologique de la recherche

Le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique, car, « *l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables, le terme de « constitution » recouvrant à la fois les conditions d'accession et les conditions proprement constitutives* »²⁵⁴

L'épistémologie peut se définir comme : « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée* ». ²⁵⁵

1. Les paradigmes de la recherche : approche générale

Le concept de paradigme a été évoqué par de nombreux auteurs en philosophie des sciences et en histoire. Guba et Lincoln définissent le paradigme comme : « *un ensemble de croyances fondamentales (ou métaphysique) qui traite des ultimes ou des premiers principes. Il représente une vision du monde qui définit, pour son détenteur, la nature de 'monde', la place de l'individu dans celui-ci et l'éventail des relations possibles avec ce monde et ces parties* ». ²⁵⁶

De plus, en matière de recherche scientifique, le paradigme peut être défini comme : « *la conception du monde, comme une certaine représentation de la manière dont les choses sont perçues. C'est également un système de valeurs scientifique qui guident le chercheur dans ses démarches* ». ²⁵⁷

²⁵⁴ PIAGET. J : « **Logique et connaissance scientifique** ».Encyclopédie de la Pléiade, édition Gallimard, Paris, 1967, p 06.

²⁵⁵ RAYMOND-ALAIN. T et al : « **Méthodes de recherche en management** », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, p15

²⁵⁶ EGON. G, YVONNA. L : « **Competing paradigms in qualitative research** » ; Handbook of qualitative research2 ; 1994, p 163-194

²⁵⁷ DICKO. S: « **Méthodologie de recherche et théorie en sciences comptables** », édition presses de l'université du Québec, 2019, p 17

Ainsi, Guba et Lincoln montrent que les paradigmes peuvent être caractérisés par :²⁵⁸

- ✓ Leur ontologie : quelle est la forme et la nature de la réalité, par conséquent, que peut-on savoir à son sujet ?
- ✓ Leur épistémologie : quelle est la nature de la relation entre celui qui sait ou celui qui voudrait savoir et celui qui peut savoir ? Autrement dit, comment savoir ?
- ✓ Leur méthodologie : comment l'enquêteur peut-il s'y prendre pour découvrir ce qu'il croit savoir ?

En outre, le positionnement épistémologique est la position méthodologique du chercheur que les scientifiques ont distingué trois paradigmes les plus fréquemment rencontrés en sciences de gestion : le **positiviste**, **interprétative** et **constructiviste**.²⁵⁹

Avant de définir notre positionnement épistémologique, il nous a semblé utile de présenter le fondement de différents paradigmes.

1.1 Paradigme interprétative

Dans la vision interprétative, il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. Toute connaissance est connaissance ' sensible ' ; nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. Tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde. Pour le chercheur, connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence.²⁶⁰

1.2 Paradigme constructiviste

Le constructivisme scientifique «*est un positionnement épistémologique, il fait un certain nombre de postulats sur la connaissance et les conditions d'élaboration de connaissance. Pour lui, la connaissance est : construite, inachevée, plausible, contingente, orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par les sujets connaissant, et structurée par le processus de connaissance tout en le structurant. Ce*

²⁵⁸ EGON.G, YVONNA.L, **Op.cit**, p 108

²⁵⁹ GIORDANO.Y : « **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative** », EMS éditions, management et société, 2003, p18

²⁶⁰ GIORDANO.Y, **Op.cit**, p20

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

positionnement épistémologique se veut avoir des influences sur les théories et les méthodes utilisées pour construire la connaissance scientifique ». ²⁶¹

1.3 Paradigme positiviste

Selon Auguste Comte, le philosophe qui a institutionnalisé le paradigme positiviste, considère que « *dans l'état positif ; l'esprit humain ; reconnaissant la impossibilité d'obtenir des notions absolues, renonce à chercher l'origine et la destination de l'univers, et à connaître les causes intimes des phénomènes, pour s'attacher uniquement à découvrir, par l'usage bien combiné du raisonnement et de l'observation, leurs lois effectives, c'est-à-dire leurs relations invariable de successions et de similitude. L'explication des faits, réduire alors à ses terme réels, n'est plus désormais que la liaison établie entre les divers phénomènes particuliers et quelques faits généraux, dont les progrès de la science tendent de plus en plus à diminuer le nombre* ». ²⁶²

En d'autres termes, le paradigme positiviste repose sur l'idée que les chercheurs sont capables de capturer la réalité objective à travers des outils méthodologiques sans aucune interférence. C'est un paradigme essentiellement empirique, c'est-à-dire basé sur des observations de données empiriques. Il est considéré comme le paradigme le plus ancien et le plus dominant, notamment en sciences de gestion.

Par conséquent, le positivisme est basé sur des méthodes de recherche quantitatives qui utilisent des outils pour collecter des données mesurables et des méthodes statistiques pour analyser ces données et un postulat important : il ne devrait y avoir aucune interaction entre le chercheur et ses données, entre le chercheur et la communauté de recherche, entre le chercheur et les participants à la recherche. Les chercheurs doivent être complètement séparés du processus de la recherche.

Selon ce paradigme, le but de la recherche scientifique est de prédire et d'expliquer objectivement. Il utilise une démarche déductive. Par conséquent, cette objectivité devrait nous permettre d'atteindre la vérité. Le positivisme est le courant de la recherche scientifique

²⁶¹ MUCCHIELLI. A: « **Recherche qualitative et production de savoirs, le développement des méthodes qualitative et l'approche constructiviste des phénomènes humains** », actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE ET PRODUCTION DE SAVOIRS, UQAM, 12 mai 2004, p10

²⁶² DEHBIS, ANGADE. KH: « **DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ?** », Revue Économie, Gestion et Société ; N°20, 2019, p4.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

qui se rapproche le plus possible de la recherche de la vérité scientifique la plus absolue qui soit, si tant est que cette dernière existe.²⁶³

➤ **Les hypothèses fondatrices des paradigmes positivistes**²⁶⁴

Les paradigmes positivistes et post-positivistes reposent sur des hypothèses fortes qui constituent pour les défenseurs de ce courant les bases d'une bonne science. Cependant, ces hypothèses ont été clarifiées par les post-positivistes.

- La première hypothèse : reconnue comme ontologie réaliste, elle présuppose l'existence d'une réalité, quels que soient les intérêts et les attentions que les chercheurs peuvent y consacrer. Par conséquent, pour les positivistes, il existe un véritable objectif qui est unique et connaissable, et cette réalité est indépendante de celui-ci, donc les chercheurs non seulement l'étudier et le cerner, mais le comprennent dans toutes les neutralités. Au regard de ce paradigme, la vérité repose sur l'isomorphisme de ce que disent les chercheurs avec la réalité. Elle est obtenue par l'observation.
- La deuxième hypothèse, dite de détermination naturelle, suppose que la réalité existentielle est déterminée par une certaine forme de détermination naturelle. L'approche scientifique positiviste permet de découvrir et de comprendre ces formes de détermination à travers l'observation empirique des faits, l'élucidation de la causalité et la construction de règles. En d'autres termes, nous supposons que la réalité est dominée par des lois naturelles immuables, dont beaucoup se présentent sous la forme de relations causales observables et scientifiquement mesurables. Cette hypothèse reconnaît certains éléments du célèbre Discours de la méthode de Descartes.
- La troisième hypothèse, appelée épistémologie objective dualiste, suppose que les chercheurs doivent et peuvent se placer dans une position externe par rapport au phénomène étudié. Grâce à des chercheurs datés, les chercheurs ont pris des précautions pour rester à l'écart de leur sujet de recherche. En faisant preuve d'objectivité de neutralité et en travaillant dans des conditions contrôlées, les chercheurs peuvent écarter les considérations de valeur qui pourraient les affecter. De même, l'hypothèse d'indépendance entre l'observateur et son sujet de recherche permet de supposer que le chercheur n'affecte pas le sujet de recherche sous certaines conditions.

²⁶³ DICKO.S; **Op.cit.** p18

²⁶⁴ LAURE.M et al. **Op.cit.** P 22

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Le tableau suivant résume les différentes réponses apportées par chaque paradigme.

Tableau 5 : Les différents paradigmes épistémologiques

Les paradigmes Les questions	Positivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Quelle est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste : Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste : L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Relation sujet / objet	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe : Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste : Le monde est fait de possibilités.	
Position de l'objet	Extérieure au processus de recherche.	Intérieure au processus de recherche.	Intérieure au processus de recherche.
Objectif de la connaissance	Explication.	Construction.	Compréhension.
Origine de la connaissance	Observation de la réalité.	Construction.	Empathie.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité, Confirmabilité, Réfutabilité.	Idiographe Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité.

Source : JAHMANE .A : « La fidélisation des parties prenantes centrales (actionnaires et personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise » ; thèse de doctorat, Université Lille 1, 2012, p 17

De ce qui précède, nous pouvons constater qu'un chercheur peut suivre plusieurs chemins pour trouver des réponses à ses questions de recherche. Nous distinguons trois

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

grands paradigmes : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétatif.

2. Les paradigmes de recherche dans la discipline de la Supply Chain Management

Comme toute discipline de recherche, la SCM implique de multiples paradigmes de recherche. De plus, Wolf (2008) dans sa recherche, à partir de l'analyse de 282 articles, plus de 80% de la recherche en Supply Chain Management est menée dans le paradigme positiviste ou post positiviste. Le deuxième paradigme dominant dans ce domaine est la théorie critique, qui représente plus de 18% des travaux de recherche. Aussi, 0,7% d'entre eux appartiennent au paradigme participatif, qui n'est pas expliqué ici, mais qui est relativement proche du constructivisme. Enfin, l'autre n'a pas identifié menées dans le paradigme constructiviste. Cependant, le positivisme reste le paradigme de recherche dominant dans le domaine du SCM, tant que les aspects technique et quantitatifs une place privilégiée dans ce domaine. Cela ressort également à partir de l'ouvrage collectif sur les méthodes de recherche SCM. Il contient 70 auteurs et est organisé en cinq parties principales : revue de la littérature, recherche empirique (recherche quantitative) et études de cas (qualitative), la recherche-action et la modélisation quantitative où la recherche dans ce domaine utilise plusieurs types de méthodologies pour accéder aux connaissances sur la dynamique dans un tel domaine. Nous savons que la discipline est principalement guidée par le paradigme positiviste ou post-positiviste, en utilisant des méthodes purement quantitatives ou hybrides (quantitatives et qualitatives).²⁶⁵

3. Principes paradigmatiques de notre recherche

Comme mentionné précédemment à propos des caractéristiques de chaque paradigme, notez que le paradigme positiviste est le plus dominant dans le domaine de la science de gestion, en particulier SCM. Notre but est également d'expliquer et d'analyser l'impact des pratiques de la SCM sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie. Par conséquent, notre position épistémologique suit une posture **positiviste**.

²⁶⁵ ZOUAGHI. I: « Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre », thèse doctorat en Gestion et management. Université de Grenoble. Français, 2013, p 20.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Après le choix de l'approche épistémologique positiviste, nous avons besoin de déterminer la méthodologie utilisée pour appliquer cette vision scientifique à l'étude de notre problématique de la recherche formulée. Cette deuxième section sera consacrée pour présenter notre méthodologie de recherche.

1. Les modes de raisonnements dans la recherche

Le mode de raisonnement se définit comme le processus de pensée. C'est-à-dire une association d'idées qui organise les pensées et permet aux chercheurs de tirer des conclusions. Le raisonnement dépend du type d'étude (empirique ou théorique) et de ses objectifs (théoriques, explicatifs).²⁶⁶

Selon « Martinet » et « Pesqueux », trois types de raisonnement peuvent être utilisés dans le processus de recherche : inductif, abductive et déductif (hypothétique déductif).²⁶⁷

Le raisonnement inductif permet de généraliser à partir d'une observation particulière. Ce raisonnement utilise souvent des questions de recherche pour affiner l'étude. De plus, le raisonnement inductif est souvent associé à la recherche qualitative.

Une autre forme de raisonnement scientifique, différente du raisonnement inductif ou déductif, est l'abduction. Cette approche est importante car les explications possibles du phénomène sont souvent infinies. Selon le « Butte College », le raisonnement sur l'abduction commence généralement par une série incomplète d'observations et se termine par l'explication la plus probable de la série d'observations. Il est basé sur la formulation d'hypothèses et les tests avec les meilleures informations disponibles.²⁶⁸

Selon « Evrard », l'approche hypothético-déductive est l'expression actuelle du paradigme positivisme²⁶⁹. Cette approche consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses et à

²⁶⁶ LAZZERIJ : « Vers une traçabilité totale des supply chains : le cas de l'agroalimentaire en France », thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, 2014, p20

²⁶⁷ PESQUEUX. M: « Epistémologie des sciences de gestion », Vuibert, 2013, p41

²⁶⁸ DEHBI. S , ANGADE.KH , Op.cit., p10

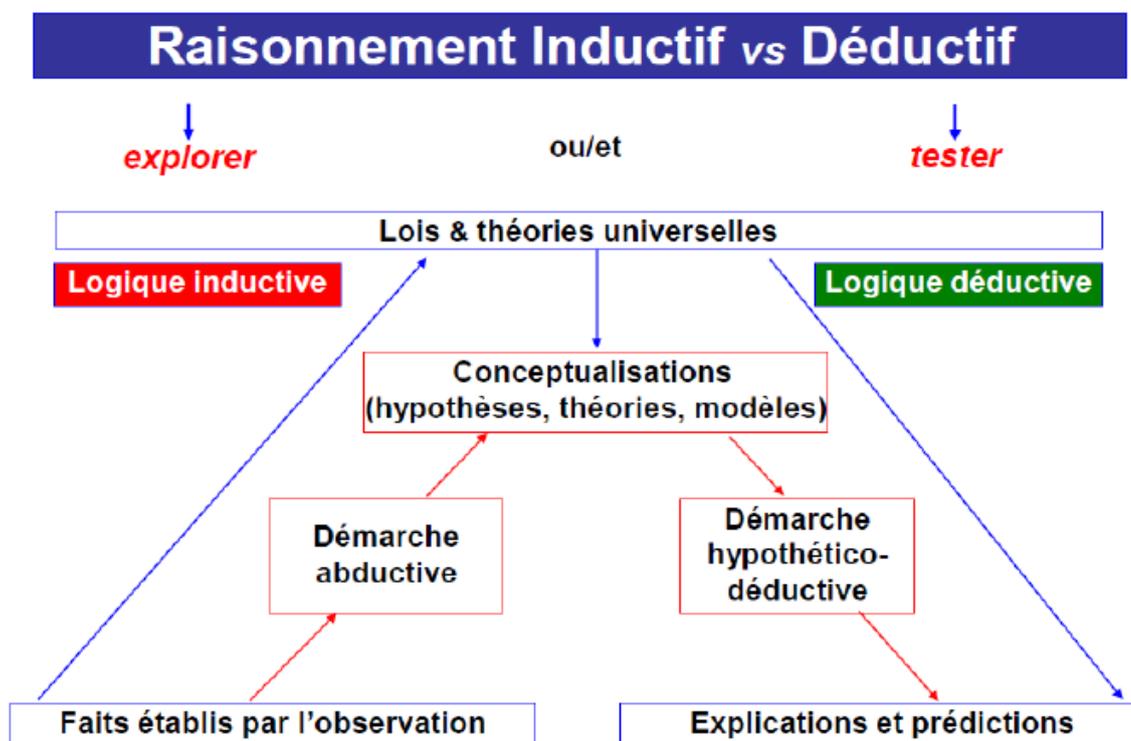
²⁶⁹ YVES. E, BERNARD. P, ELYETTE. R : « Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing », Ed.4, DUNID, 2009, p74

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

les confronter à la réalité. Il s'agit alors de déterminer et de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.²⁷⁰

Cependant, les méthodes inductives et déductives sont les deux principales méthodes utilisées par les chercheurs en sciences de gestion. La figure suivante illustre le processus de ces deux modes de raisonnement.

Figure 12 : Processus des modes de raisonnement inductif et déductif



Source : BOUTRIK .S : « La contribution de l'audit interne au processus de gouvernance des entreprises familiales : cas des grandes entreprises Algérienne », thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2020, p 210

Notre choix s'est porté sur l'approche hypothético-déductive étant l'expression actuelle du positivisme, le paradigme choisi. Cette approche implique de démarrer à partir d'une question précise après avoir bien défini les concepts et traduit les analyses théoriques en hypothèses testables. Les chercheurs doivent concevoir une étude à partir d'un échantillon représentatif pour être en mesure de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

²⁷⁰RAYMOND-ALAIN. TH et al , Op.cit., p79

2. L'approche méthodologique de la recherche

En science de gestion, nous distinguons deux grandes approches méthodologiques : quantitative et qualitative. De plus, dans la démarche hypothético-déductive, combinée à une approche quantitative, chercher à déterminer si les variables explicatives possèdent bien les propriétés et les relations anticipées par le modèle.²⁷¹

Notre thèse s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, nous avons proposé des hypothèses sur les fondements théoriques puis nous avons essayé de les tester sur le terrain.

Cependant, dans le but de comprendre l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie, nous avons choisi, suivant une position épistémologie et une méthodologie bien précise, de faire recours à l'approche quantitative par le biais d'une enquête par questionnaire.

➤ Choix de l'approche méthodologique quantitative

Le choix de la méthode d'analyse des données s'inscrit dans un débat épistémologique plus large entre les tenants des méthodes quantitative et qualitative. « Mbengue » et « Vandangeon- Derumez » montrent « *la neutralité des outils d'analyse quantitatifs et qualitatifs indépendamment de la position épistémologique de la recherche* ». ²⁷²

L'approche quantitative permet de tester des hypothèses sur des échantillons représentatifs, elle suit principalement la méthode scientifique de confirmation, car elle est axée sur le test des hypothèses et les tests théoriques. Cette logique est essentielle de faire des hypothèses puis de les tester à l'aide des données empiriques pour vérifier si elles sont confirmées ou infirmées. ²⁷³

²⁷¹ TOUNES. A. : « **L'intention entrepreneuriale : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE** », Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 2003.p 211.

²⁷² MBENGUE. A, VANDANGEON-DERUME. I : « **Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique** », 8ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 26,27 et 28 mai, 1999, Ecole Centrale, Paris, p9.

²⁷³ DEHBIS, ANGADE. KH, **Op.cit**, p13.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

A travers notre revue de la littérature sur l'épistémologie et la méthodologie de la recherche, nous avons opté pour une approche quantitative avec un raisonnement hypothético-déductif, car nous estimions qu'elle était la plus appropriée à notre problématique de recherche et au contexte algérien.

3. Construction de notre modèle d'analyse

Avant de commencer la présentation de notre enquête, nous devons d'abord présenter les variables de notre étude.

✓ Les variables de l'étude

Les Pratiques de la Supply Chain Management étant composées de trois pratiques qui interagissent entre elles : la relation partenariat avec les fournisseurs, la relation partenariat avec les clients et le partage d'information, nous aurons à étudier leur impact sur les quatre dimensions de la performance opérationnelle à savoir : qualité du produit, coût de production, flexibilité opérationnelle et la livraison pour les entreprises de notre échantillon.

Notre modèle d'analyse est donc formé par :

- Variable latente à expliquer Y (variable dépendante) :

Dans le cas de notre recherche, la variable dépendante est la performance opérationnelle, elle comprend quatre éléments : qualité de produit, le coût de production, la flexibilité opérationnelle et la livraison.

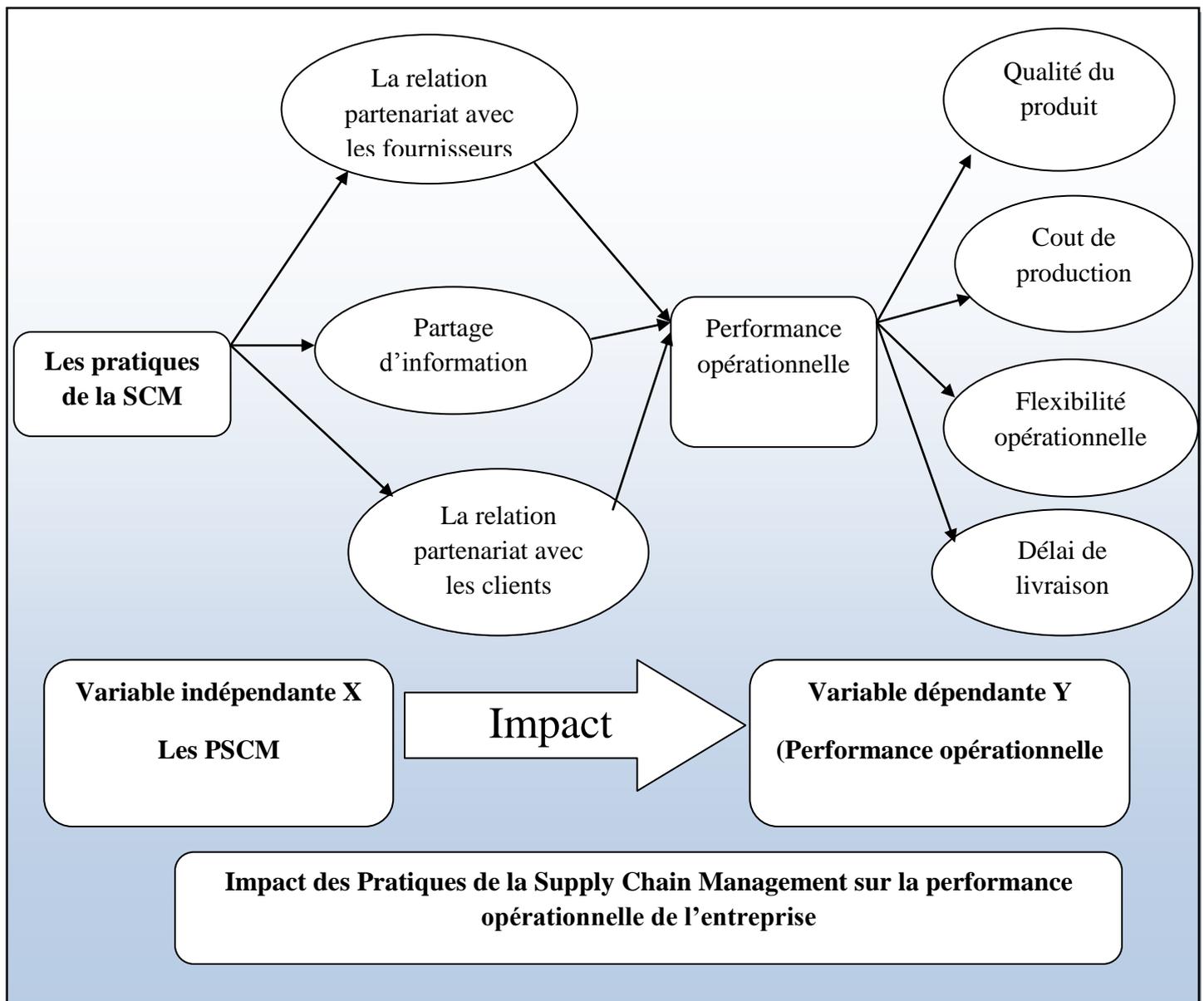
- Variable latente explicative X (variable indépendante) :

C'est la variable par laquelle nous allons expliquer la variable dépendante. Dans le cas de notre recherche, la variable indépendante est les Pratiques de la Supply Chain Management, elle comprend trois pratiques à savoir : la relation partenariat avec les fournisseurs, la relation partenariat avec les clients et le partage d'information.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Après la présentation des variables de l'étude, les relations linéaires entre les variables latentes sont synthétisées dans la figure suivante :

Figure 13 : Le modèle d'analyse de l'étude



Source : réaliser par nos soins

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

A partir de la figure (13), les hypothèses associées à notre cadre d'analyse se divisent en :

- L'hypothèse principale :

A travers cette hypothèse principale nous testerons l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie.

D'où l'hypothèse principale : les Pratiques de la Supply Chain Management a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie.

- L'hypothèse secondaire :

L'hypothèse principale est subdivisée en quatre sous hypothèses à savoir :

- ✓ Hypothèse 01 : la relation partenariat avec le fournisseur a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
- ✓ Hypothèse 02 : la relation partenariat avec le client a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
- ✓ Hypothèse 03 : le partage d'information avec les partenaires a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.
- ✓ Hypothèse 04 : les pratiques de la Supply Chain Management ont un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

4. Les outils de recueil des données

Afin d'avoir une meilleure visibilité, nous avons opté pour la variation des techniques de collecte de données, ce qui va nous permettre d'avoir un maximum d'informations.

En ce qui concerne notre travail de recherche nous avons utilisé trois outils : le questionnaire comme un outil principal pour répondre à notre problématique de recherche, ainsi, les entretiens semi directifs et l'analyse documentaire comme des outils complémentaire pour soutenir notre recherche.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

4.1 Analyse documentaire

Il s'agit de documents internes fournis par l'ONS (Office National des Statistiques) et l'APAB (Association Producteur Algérien de Boissons) qui permettent par la suite de réaliser une analyse descriptive de la filière des boissons en Algérie.

4.2 Entretiens semi directifs

Suite à une description de la filière boissons en Algérie à travers une analyse documentaire fournis par l'ONS et l'APAB.

Nous avons eu recours à des entretiens semi directifs individuelles, ce type de choix s'explique par l'utilisation de questions ouvertes qui amènent la personne interrogée à répondre en développant et en argumentant chacune de ses réponses.

Les objectifs de cet entretien semi directif sont :

- Etudier les principaux maillons de la Supply Chain Management par la prise de connaissance des politiques menées par la filière de boissons en Algérie ;
- Appréciation du degré de coopération et de coordination entre les acteurs en matière d'échange d'information ;
- Fournir une description approfondie des aspects de la performance opérationnelle et Supply Chain Management au sein de la filière boissons en Algérie ;
- Procéder à une analyse exploratoire avant de valider notre problématique de recherche ;
- La possibilité d'obtenir plus d'informations et des éclaircissements sur certains points autant de choses que l'on ne détecte pas dans une méthode de collecte de données de type quantitatifs.

Les axes de notre guide d'entretiens sont découpés en fonctions des préoccupations et des objectifs de l'étude, de nombre de Sept (07) à savoir :

- Axe 01: performance opérationnelle
- Axe 02 : politique d'approvisionnement ;
- Axe 03 : politique de production ;
- Axe 04 : politique gestion de stock ;
- Axe 05 : politique de transport, d'entrepôt et de distribution ;

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

- Axe 06 : politique de la gestion des ventes, et la gestion de la relation client ;
- Axe 07 : politique système d'information.

Nous avons commencé l'entretien par une brève présentation personnelle : nom, prénom, diplôme préparé, sujet de la thèse, l'intérêt de la rencontre, (Anonymat, la confidentialité... etc.) pour donner confiance aux répondants.

Nous avons interviewé 35 responsables : Responsables approvisionnement, Responsables production, Responsables gestion de stocks, Responsables commercial, Responsables marketing, Responsables système d'information, les auditeurs de différentes entreprises de la filière boissons en Algérie pour avoir des perspectives différentes.

Les entretiens ont lieu dans les bureaux ou les salles de conférences des responsables interrogés.

Les entretiens ont duré entre 20 et 30 minutes et certains responsables ont répondu avec rigueur aux questions posées, mais d'autres ont tenté d'approfondir le sujet ils l'ont développé et nous ont raconté leurs expériences.

4.3 Le questionnaire

Les données utilisées pour valider les hypothèses de notre modèle d'analyse sont des données primaires, collectés par le biais d'un questionnaire.

Le choix de la méthode d'enquête par questionnaire est justifié par la rareté de la documentation et l'absence des statistiques concernant la filière boissons en Algérie.

Pour mettre en œuvre notre enquête, les étapes suivantes ont été suivies :

➤ Construction du questionnaire

Notre questionnaire commence par une brève présentation du cadre de son élaboration, des résultats et objectifs attendus de ce dernier et ainsi que d'un engagement de confidentialité et d'anonymat donnant une plus grande liberté d'expression aux répondants et une plus grande crédibilité aux réponses obtenues.

Notre questionnaire comporte 66 questions fermées réparties sur trois (03) axes :

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

L'axe (01) : contient 04 questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

L'axe (02) : regroupe 38 questions qui se divisent en trois (03) items, visant le recueil d'informations sur les pratiques de la Supply Chain Management.

L'axe (03) : regroupe 24 questions, qui se divisent en quatre (04) items, permet au répondant nous donner son point de vue sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les items ont été choisis suivant la revue de la littérature sur le lien entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle et en fonction des hypothèses de notre recherche.

L'échelle de « Lickert » a été utilisée pour mesurer le degré de réponse des répondants au questionnaire. Cette mesure est l'une des méthodes les plus courantes et largement utilisées par les chercheurs par ce qu'elle destinait à mesurer l'intensité des opinions et à évaluer les prises de positions des individus concernant un sujet donné.

Cette échelle comprend cinq points, dont l'une est choisie par l'enquêteur et chacune des cinq réponses prend un certain score de 01 à 05 comme indiqué le tableau (06) :

Tableau 6 : Degré de l'échelle de Lickert

Les réponses	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Degré	01	02	03	04	05

Source : Khalid.W ;(Al-Farra) :« Analyse des données du questionnaire à l'aide d'un programme statistique SPSS ». Forum mondial de la jeunesse pour Islami, Département des programmes et des affaires étrangères, 2009, P.07

Sur la base du degré de réponse, la moyenne pondérée de la réponse a été calculée en fonction de la longueur de l'intervalle, c'est-à-dire la distance de 01 à 05, comme indiqué dans la relation suivante :

$$\frac{(5-4)+(4-3)+(3-2)+(2-1)}{5} = \frac{4}{5} = \mathbf{0,8}$$

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Ainsi, on ajoute 0.80 pour chaque rhétorique des réponses obtenues, comme indiqué le tableau (6)

Tableau 7 : Evaluation par échelle de Lickert

Moyenne pondérée	Réponses	Degré d'approbation
1-1.79	Fortement désaccord	Négative
1.8 – 2.59	Désaccord	Négative
2.6 – 3.39	Neutre	Moyenne
3.4 – 4.19	D'accord	Positif
4.2- 5	Fortement d'accord	Positif

Source: KHALID.W, Op.cit, P 26.

Le questionnaire va être traité à l'aide d'un IBM SPSS Statistique version 24. Ce logiciel permet d'exploiter les résultats obtenus en les présentant sous forme de tableaux synthétiques ou graphiques. Cette étape nécessite en amont le codage des questions ainsi que leur réponse.

➤ Une distribution préliminaire du questionnaire

Cette étape vise à évaluer la compréhension des questions et la longueur du questionnaire. En d'autres termes il s'agit d'une enquête pilote qui permet de valider le questionnaire de l'enquête.

Le questionnaire a d'abord été soumis à des experts (professeurs et experts en Supply Chain Management et performance) afin de recueillir des retours précieux sur la rédaction de questionnaire, sa cohérence, sa concordance et le format du mode de réponse etc.

Une fois le questionnaire validé par eux, nous l'avons distribué à un échantillon de 10 responsables de différents maillons de la Supply Chain Management des entreprises de la filière boissons en Algérie afin d'avoir des retours quant à la compréhensibilité des questionnaires, leur cohérence et leur clarté.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Le test du questionnaire a plusieurs objectifs, à savoir :

- ✓ Améliorer la formulation des questions ;
- ✓ Vérifier que le vocabulaire utilisé est compréhensible, approprié et habituel au répondant ;
- ✓ Signaler les problèmes incompris, ambigus et obscurs ;
- ✓ Tester la compréhension des questions et la pertinence de la réponse.

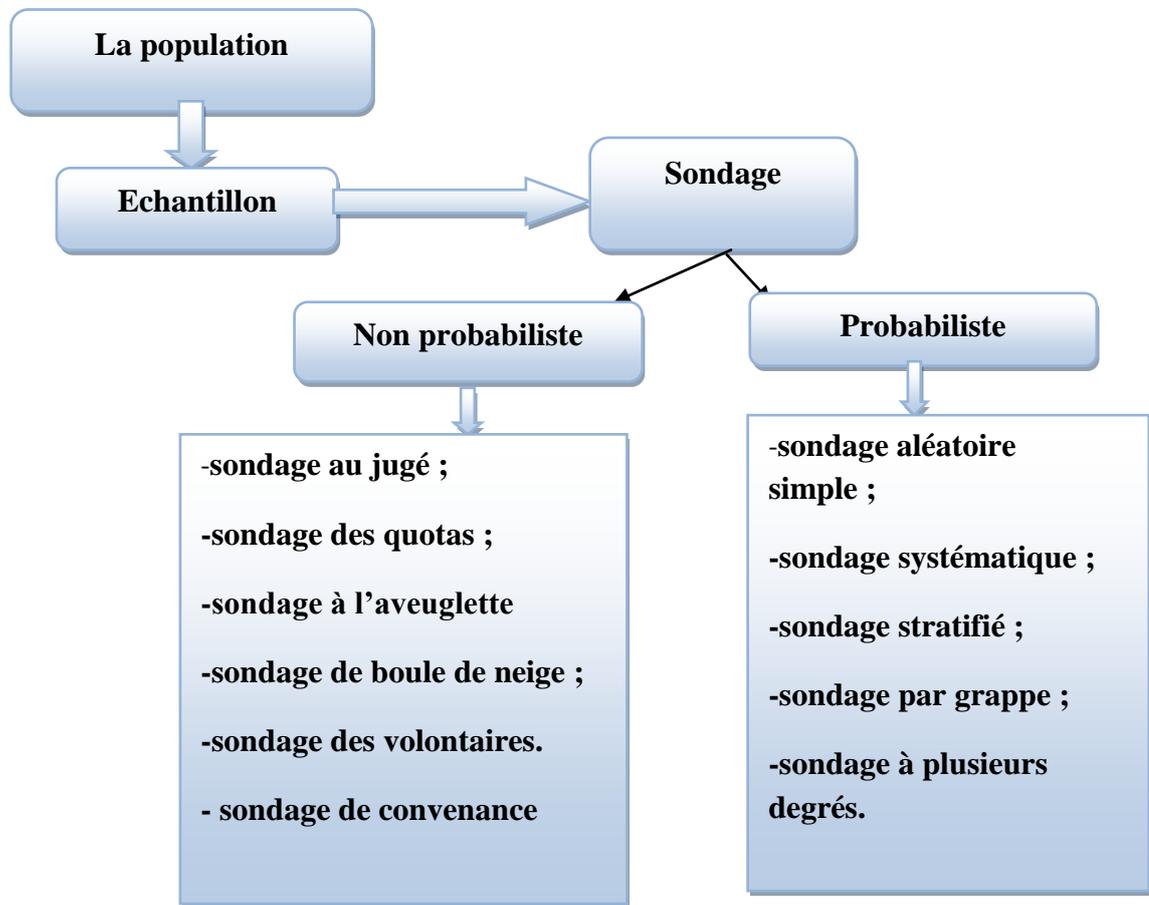
Cette première émission du questionnaire permet de corriger des incohérences, des ambiguïtés, certaines incompréhensions ou inexactitudes dans certaines présentations, et aussi de réduire la taille du questionnaire car certaines questions se répètent et surtout de le rendre plus clair, pour nous et plus pertinent pour les répondants.

Nous portons une attention particulière aux commentaires faites suite au test du questionnaire. Nous avons donc porté une attention particulière à la rédaction de la version finale du questionnaire.

➤ La population cible et l'échantillon de l'étude

Une fois le questionnaire bien rédigé, organisé et validé, il doit être administré aux répondants. Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'interroger l'ensemble de la population cible en raison du coût, du temps et de l'inaccessibilité des répondants. En conséquence, les chercheurs ont été contraints de prélever des échantillons. On distingue deux types de méthodes d'échantillonnage : les méthodes probabilistes (ou aléatoire) et méthodes non probabilistes (empirique). La figure suivante illustre les différents types de chaque méthode.

Figure 14 : Les différentes méthodes de l'échantillonnage



Source : Réalisée par nos soins

Notre population mère concerne toutes les entreprises de la filière boissons en Algérie, dans lesquelles notre cible se compose exclusivement : président de la direction générale de l'entreprise, directeur général, responsable d'approvisionnement, responsable de production, responsable de gestion de stock, responsable commercial et marketing, responsable de la distribution, responsable des systèmes d'information, ainsi, les agents de maîtrise de chaque direction mentionnée.

Nous avons ciblé ses responsables car les caractéristiques liées aux différentes variables de notre étude ne sont connues que par ces derniers.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Dans notre étude nous avons fait appel à un échantillon de convenance l'un des méthodes d'échantillonnage non probabiliste, la principale raison de ce choix est qu'il n'existe actuellement aucune liste de populations cibles, ce qui est un moyen rapide, simple et peu coûteux d'obtenir des données. Par conséquent, des différentes méthodes non probabilistes celle de convenance est utilisée lorsqu'on travaille sur des phénomènes dont l'accès s'avère difficile ou sur des personnes inaccessibles.

➤ Recueil et récupération des questionnaires

Après la composition de l'échantillon, vient l'étape de la phase finale du questionnaire. Nous avons administré notre questionnaire aux responsables ciblés des entreprises de la filière boisson en Algérie.

L'administration du questionnaire s'est déroulée par deux manières :

- Par courrier électronique ;
- En face à face.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Ci- dessous, un tableau synthétique de l'administration du questionnaire et des retours des responsables ciblés.

Tableau 8 : Récapitulatif de l'administration du questionnaire

Désignation	Nombre
Questionnaires administrés par voie électronique.	200
Questionnaires administrés en face à face.	100
Total des questionnaires administrés.	300
Questionnaires remplis reçus par voie électronique.	110
Questionnaires remplis en face à face.	70
Total des questionnaires remplis.	180
Questionnaires redondants.	18
Questionnaires annulés : incohérents/ incomplets.	12
Questionnaires retenus pour l'analyse.	150

Source : Réalisé par nos soins

➤ Présentation des résultats de l'enquête

Après avoir collecté le questionnaire remplis, présentez les résultats sous forme de tableaux et schémas et analysez-les afin de pouvoir enfin confirmer ou infirmer les hypothèses précédemment émises.

Pour analyser les données, nous allons utiliser des différents outils, on peut citer :

❖ Analyse de la fiabilité

Cette analyse utilise le coefficient d'Alpha Cronbach, qui mesure la cohérence interne ou la fiabilité des questions posées dans un questionnaire. Sa valeur est entre 0 et 1, étant considérée comme « acceptable » à partir de 0,6.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

❖ Statistiques descriptives

Nous allons utiliser l'uni varié pour dénombrer les réponses de certaines questions. Ensuite, nous allons utiliser le tri croisé pour voir s'il y a une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

❖ Régression linéaire

Son objectif est de vérifier l'existence d'une relation entre deux ou plusieurs variables de nature quantitative testées par la corrélation. Il existe deux types :

- La régression linéaire simple : Teste l'existence d'une relation entre une seule variable indépendante et une variable dépendante ;
- La régression linéaire multiple : Test l'existence d'une relation entre plusieurs variables indépendantes et une seule variable dépendante

Section 03 : Le contexte d'application : analyse et description de la filière boissons en Algérie

Dans le cadre de cette section, nous introduisons d'abord l'historique de l'industrie agroalimentaire. Ensuite, nous présenterons un aperçu général sur le secteur agroalimentaire en Algérie. Enfin, nous terminerons de traiter et d'analyser les caractéristiques de la filière boissons en Algérie.

1. Historique de l'industrie agroalimentaire

Depuis longtemps, la transformation de matières premières agricoles périssables en produits alimentaires stockables et utilisables pour la préparation de repas était une activité très ancienne que l'on appelle aujourd'hui « l'industrie agroalimentaire » qui né à l'époque néolithique. L'industrie agroalimentaire, au sens contemporain n'a émergé que pendant la révolution industrielle comme d'autres industries telles que le textile et la métallurgie. Les grandes entreprises agroalimentaires sont apparues à la fin du 19^e ou au début du 20^e siècle. Cependant, la structure du marché n'a changé de manière significative qu'après la Seconde Guerre Mondiale. ²⁷⁴

Ensuite, nous pouvons distinguer entre trois concepts à savoir :

- L'industrie agroalimentaire est l'ensemble des activités permettant la transformation des produits bruts issus de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche en des produits finis, prêts à être distribués et consommés. Ces produits sont ensuite principalement commercialisés à travers des réseaux de distribution tels que les grandes surfaces, les grossistes ou les petits commerçants. Ils peuvent également être marchandés d'une industrie alimentaire à une autre ou bien directement vendus aux consommateurs. Par conséquent, l'industrie agroalimentaire n'inclut ni les activités agricoles, ni la pêche qui réalisent l'élevage et la culture de produits alimentaires bruts. En revanche, réunies, l'ensemble de ces activités forment le secteur agroalimentaire. ²⁷⁵

²⁷⁴JEAN-LOUIS. R : « **Une brève histoire de l'industrie alimentaire** », revue économie rurale, N°255-256,2000, P 61. https://www.persee.fr/doc/AsPDF/ecoru_0013-0559_2000_num_255_1_5157.pdf consulter le 20/06/2022

²⁷⁵ GERALDINE.H, DUCHEN. P: « **Impact économique de l'industrie agro-alimentaire dans les bassins d'emploi Français** », Cahier de recherche, CREDOC, Décembre 2018, p6

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

- le secteur des IAA regroupe l'ensemble des industries de transformation des matières premières, d'origine végétale ou animale, en produits destinés à l'alimentation et à d'autres usages.

Ce secteur fait partie d'une chaîne, allant de l'agriculture jusqu'à la distribution en assurant les fonctions suivantes :

- La fabrication de produits alimentaires de qualité, notamment aux plans organoleptiques et de l'innocuité ;
- La fabrication et la commercialisation de nouveaux produits issus de la recherche et de l'innovation ;
- Le conditionnement et l'expédition des produits vers les centres de distribution.

Ce secteur regroupe à la fois, les entreprises qui fabriquent et commercialisent les produits alimentaires et dans une certaine mesure, les équipementiers qui fournissent le matériel utile à la fabrication de ces produits.²⁷⁶

- Le concept de la filière dans l'industrie agroalimentaire se rapporte : « aux itinéraires suivis par un produit (ou un groupe de produits) au sein de l'appareil agroalimentaire. Elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des produits, et des facteurs de production le long de la filière jusqu'à son stade final »²⁷⁷

²⁷⁶ PMC. (2008), « L'industrie Agroalimentaire dans l'UEMOA Panorama, Problématiques, Enjeux et Perspectives », P 11. <https://docplayer.fr/2457317-L-industrie-agroalimentaire-dans-l-uemoa-panorama-problematiques-enjeux-et-perspectives.html> consulté le 21/06/2022

²⁷⁷ KHAMASSI EL-EFRIT. J, HASSAINYA. J : « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière », CIHEAM-Option méditerranéennes, n°32, 2001, P 231 <https://om.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011673.pdf> consulté le 21/06/2022

2. Le secteur agroalimentaire en Algérie

Le secteur agro-alimentaire en Algérie a connu un développement important au cours des 15 dernières années, et les perspectives de croissance future sont encore plus prometteuses compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportation de certains secteurs.²⁷⁸

L'industrie Agroalimentaire IAA est la 2^{ème} industrie de l'Algérie. Elle participe à hauteur de 40% du total du CA des industries nationales hors hydrocarbures. Son taux de croissance est de 6,8% en 2019, représente 13% du PIB, avec un peu plus de 23 000 entreprises industrielles dont 95% issues du secteur privé.²⁷⁹

De plus, le secteur agroalimentaire en Algérie présente généralement les caractéristiques suivantes :²⁸⁰

- En effet, l'industrie agro-alimentaire en Algérie est déconnectée de l'agriculture d'amont et reste encore trop petite, notamment en milieu rural ;
- Externalisée, basée sur l'importation de matières premières ;
- Orientée vers le marché local et détachée du marché extérieur ;
- Faible compétitivité ;
- Handicapée par l'absence de stratégie globale et de cohérence (nombreux cas de surcapacités) ;
- Pénalisée également par la faiblesse de régulation et d'encadrement du marché ;
- Asphyxiée par les nombreux cas de concurrence déloyale qui déstructurent les entreprises crédibles ;
- Freinée par la faible structuration des professions.

Enfin, l'agro-industrie en Algérie est un concept à base technique qui englobe les secteurs de transformation de matières premières d'origine agricole, aux sens larges. Dans cette acceptation, il comporte plusieurs filières de fabrication à savoir :²⁸¹

²⁷⁸ Agroligne. (2015), « **Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie** », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97, P 3. https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne_web_97.pdf consulté le 23/06/2022

²⁷⁹ <https://www.bretagnecommerceinternational.com/donnee/lagroalimentaire-et-ses-reseaux-de-distribution-en-algerie-et-au-maroc/> consulté le 20/06/2022

²⁸⁰ HORRI.KH, DAHANE.A, MAATOUG.M :« **Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie** », European Scientific Journal, Vol 11, n°3, Algérie, 2015, P 223.

²⁸¹ TLEMSANI. A: « **Les industries agroalimentaire (IAA) en Algérie et le développement durable (cas de l'industrie laitière dans la région de la Mitidja)** », thèse de doctorat, université BILIDA 1, 2018, P 86

- ✓ Filières céréales ;
- ✓ Filières lait et produits laitiers ;
- ✓ Filières viandes, conserves ;
- ✓ Filières huiles et oléagineux ;
- ✓ Filières sucre ;
- ✓ Et filières de boissons.

Nous avons choisi pour notre étude la filière boissons en Algérie, ce choix est expliqué principalement par le fait que cette filière la plus dynamique du marché algérien de l'agroalimentaire. Ensuite, l'absence des études national et international qui traite les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle dans cette filière.

3. La filière boissons en Algérie

Historiquement, durant les années 1970 et 1980, la filière des boissons était dominée par le secteur public et les entreprises privées ne présentaient généralement qu'une dimension locale ou régionale. En outre, le marché national était protégé de la concurrence internationale. Dans ce contexte contraignant, très peu de progrès avaient pu être enregistrés du point de vue de la diversité et de la qualité des produits, de même qu'en matière de performances économiques.

Cette situation a été fortement modifiée par l'ouverture de l'économie engagée à partir de la fin des années quatre-vingt. Progressivement, le marché a impulsé une très forte dynamique d'investissement, reconfigurant ainsi la structure concurrentielle nationale. Des franchises internationales sont apparues, introduisant de nouveaux modèles de production s'appuyant sur une pratique du marketing. Le secteur public a décliné tandis que de nombreuses entreprises privées ont intégré cette nouvelle dynamique d'investissement permettant à certaines d'émerger en tant que majors de la filière, cette dynamique entrepreneuriale s'est accompagnée d'un développement remarquable de la consommation.²⁸²

²⁸² <https://docplayer.fr/19327003-Filiere-boissons-en-algerie-2012.html> consulté le 23/06/2022

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Ensuite, la problématique de cette filière est souvent évoquée par les spécialistes du secteur. Néanmoins, cette filière est exposée à de nombreuses contraintes telles que :²⁸³

- La concurrence déloyale ;
- La présence du marché informel ;
- L'absence de transparence entre les producteurs ;
- La faiblesse dans la réglementation, des conditions et des normes d'hygiène dans le processus de fabrication, d'étiquetage et de conservation des produits et l'insuffisance de conditions de vente.

C'est d'ailleurs pour toutes ces raisons que les spécialistes de la filière appellent à l'organisation du marché national de la boisson et à protéger le consommateur algérien, tout en respectant la qualité et les normes et lutter contre l'informel.

Enfin, la filière des boissons est une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés au plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière particulière. Elle se distingue également par la présence d'entreprises «major » et par l'organisation de la profession sous la forme d'une association structurée et active, l'APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons).²⁸⁴ Cette association créée en 2003. Depuis l'APAB a drainé nombre d'opérateurs, représentant, aujourd'hui, plus de 85% des parts de marché. Leur but principal qui lui a été destiné est de promouvoir, préserver et défendre les intérêts de la profession.

Les objectifs principaux de cette association s'articulent autour de :²⁸⁵

- ✓ Promotion des :
 - relation étroites et continues avec les acteurs de sa filière ;
 - relations avec ses partenaires économiques, institutionnels ou autres ;
 - intérêts de la filière.
- ✓ Professionnalisation par la :
 - Contribution à l'encadrement normatif et réglementaire de la profession ;

²⁸³ MEZIANE. Z : « **Evaluation de la situation de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie, diagnostic de qualité** », thèse de Magister, Ecole nationale Supérieure Agronomique El-Harrach, 2011, p 12

²⁸⁴ <https://docplayer.fr/19327003-Filiere-boissons-en-algerie-2012.html> consulté le 23/06/2022

²⁸⁵ **Document interne de l'APAB**

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

- Veille au respect des exigences de qualité dans la production de boissons ;
- Diffusion et vulgarisation des standards et technique de production.
- ✓ Modernisation, à travers :
 - Le soutien des efforts de développement de la filière ;
 - La promotion du savoir-faire, l'encouragement de l'innovation ;
 - La promotion des principes de l'entreprise citoyenne.

Avec ses objectifs, l'APAB a pu se distinguer par les réalisations suivantes :²⁸⁶

- ✓ Mise en ligne une cellule de veille réglementaire et normative, incluant la législation nationale mais aussi les normes du Codex Alimentarius et les Directives Européennes, sur les produits précités, accessibles sur le portail web;
- ✓ Organisation des séminaires régionaux de sensibilisation aux systèmes de traçabilité permettant ainsi une diffusion plus large des recommandations du guide;
- ✓ Organisation de tournées régionales de sensibilisation à la qualité visant à réveiller la conscience du consommateur et à orienter sa décision d'achat vers des produits (boissons) de qualité ;
- ✓ Participation à la création du Cluster Boissons, avec le soutien de la GIZ, composé de 12 entreprises et de 07 institutions et administrations économiques.
- ✓ Organisation de séminaires régionaux de sensibilisation aux systèmes de traçabilité permettant ainsi une diffusion plus large des recommandations du guide.

De plus, le Codex alimentarius est l'un des réglementations qui peut régir le secteur agroalimentaire y compris la filière des boissons non alcoolisées.

La commission du Codex Alimentarius a été créée en 1963 par la FAO et l'OMS afin d'élaborer des normes alimentaires, des lignes directrices et d'autres textes, tels que des Codes d'usages, dans le cadre du programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires. Les buts principaux de ce programme sont la protection de la santé des consommateurs, la promotion de pratiques loyales dans le commerce des aliments et la coordination de tous travaux de normalisation ayant trait aux aliments entrepris par des organisations aussi bien gouvernementales que non gouvernementales. Actuellement, la commission du Codex Alimentarius compte : 186 états membres et 1 organisation membre (l'Union européenne) et

²⁸⁶ **Document interne de l'APAB**

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

234 observateurs (54 organisations intergouvernementales, 164 organisations non gouvernementales et 16 organisations du système des Nations Unies).²⁸⁷

L'Algérie est membre du Codex Alimentarius depuis 1969, preuve de son engagement en matière de SSA et par décret n° 05-67 du 30 janvier 2005, elle a créé son propre Comité National du Codex Alimentarius (CNCA). Ce dernier est chargé de conseiller techniquement le gouvernement sur les aspects relatifs aux normes du Codex et leur application et de défendre la position algérienne.²⁸⁸

Ensuite, parmi les textes réglementaires spécifiques encadrant la conformité et la qualité des boissons en Algérie nous pouvons citer :²⁸⁹

➤ **Les laits de consommation courante**

1. Certains laits « liquides/boissons » : arrêté interministériel du 18 août 1993 relatif aux spécifications et à la présentation de certains laits de consommation (J.O. n° 69 du 27.10.1993). Il définit le lait :
 - Cru ou de collecte : pasteurisé ou stérilisé ;
 - Aromatisés ;
 - Desserts lactés ;
 - Gélifiés.
2. Lait Pasteurisé en Sachet : Décret exécutif n°01.50 du 12 février 2001 portant fixation des prix à la production et aux différents stades de la distribution du lait pasteurisé conditionné en sachet (JO n°11 du 12.02.2001) modifié et complété par le décret exécutif n° 17-362 du 25 décembre 2017 portant fixation des prix à la production et aux différents stades de la distribution du lait pasteurisé partiellement écrémé, subventionné, destiné aux ménages conditionné en sachet avec 103 gr/l (JO n°74 du 25 décembre 2017) modifiée et complétée le Décret exécutif n°20.153 du 08 juin 2020 portant fixation des prix à la production et aux différents stades de la distribution du lait pasteurisé conditionné en sachet (JO,°35 du 14.06.2020)

²⁸⁷ <http://www.onssa.gov.ma/fr/codex-alimentarius> consulté le 23/06/2022

²⁸⁸ <https://www.ensv.dz/wp-content/uploads/2016/03/Assurance-Qualit%C3%A9-en-entreprise.-ENSV.Mars-2016.pdf> consulté le 23/06/2022

²⁸⁹ **Document interne de l'APAB**

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

3. Lait en poudre : Arrêté interministériel du 31 mai 1997 relatif aux spécifications techniques des laits en poudre et aux conditions et aux modalités de leur présentation (JO n°55 du 20.08.1997).
4. Lait en poudre : arrêté interministériel du 2 décembre 1998 relatif aux spécifications techniques des laits en poudre et aux conditions et modalités de leur présentation (JO n°55 du 16 décembre 1998).
5. Laits concentrés non sucrés et sucrés : arrêté interministériel du 10 août 1997, relatif aux spécifications techniques des laits concentrés non sucrés et sucrés et aux conditions et modalités de leur présentation (JO n° 68 du 15.10.1997).

➤ **Lait en poudre industrie et MGLA**

1. Lait en poudre industriel

Arrêté du 27 octobre 1999 relatif aux spécifications du lait en poudre industriel et aux conditions et modalités de sa présentation, sa détention, son utilisation et sa commercialisation (JO n°80 du 14.11.1999), modifié et complété par l'arrêté du 20 février 2014 (JO n° 34 du 16 juin 2014 p.22) précisant pour le lait entier : minimum 34 gr de protéines du lait/100 gr d'extrait sec dégraissé+ Humidité max 5% et 0.15% d'acide lactique.

2. La MGLA

Arrêté du 27 octobre 1999 relatif aux spécifications de la matière grasse laitière anhydre et aux conditions et modalités de sa présentation, sa détention, son utilisation et sa commercialisation (JO n° 80 du 14.11. 1999).

➤ **Produits laitiers**

1. Laits fermentés : arrêté interministériel du 25 juin 2020 portant règlement technique relatif aux spécifications des types de lait fermenté (JO n° 6 du 24 janvier 2021). Il définit le :
 - Lait fermenté (dont Leben et Rayeb)
 - Yaourt ou yoghourt
 - Lait fermenté concentré
 - Lait fermenté aromatisé
 - Boisson à base de lait fermenté

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

2. Les beurres : arrêté interministériel du 10 décembre 1998 relatif aux spécifications techniques des beurres et aux modalités de leur mise à la consommation. (JO n° 96 du 23.12.1998)

➤ **Eaux embouteillées**

1. Décret exécutif n° 04-196 du 15.07.2004 relatif à l'exploitation et la protection des eaux minérales naturelles et eaux de sources (JO n°45 du 18.07.2004)
2. Arrêté interministériel du 22 janvier 2006 fixant les proportions d'éléments contenus dans les eaux minérales naturelles et les eaux de sources, ainsi que les conditions de leur traitement ou les adjonctions autorisées (JO n°27 du 26.04.2006)
3. Modifié et complété par : arrêté interministériel du 23 octobre 2014 modifiant et complétant l'AIM du 22 janvier 2006 fixant les proportions d'éléments contenus dans les eaux minérales naturelles et les eaux de source ainsi que les conditions de leur traitement ou les adjonctions autorisées (JO n°3 du 27.01.2015)

➤ **Autres produits alimentaires (boissons et produits laitiers non réglementés) :**

Arrêté du 07 novembre 1995 relatif aux règles applicables à l'importation de produits alimentaires application des normes du codex à défaut de normes nationales (JO n°76 du 10.12.1995).

3.1 Présentation de l'offre de la filière de boisson en Algérie : ²⁹⁰

La filière boissons en Algérie compte 1767 entreprises enregistrées au niveau du CNRC, dont environ 800 unités actives selon ONS, et selon l'APAB entre 400 et 500 entreprises sont actives en 2021, avec un Chiffre d'affaires de la filière boisson en Algérie est de l'ordre de 260 milliards de DA à fin 2021.

A fin 2021, l'effectif de la filière est estimé par l'APAB à près de 20 000 personnes (emplois direct) et 100 000 personnes (emplois indirects).

²⁹⁰ **Document interne de l'APAB**

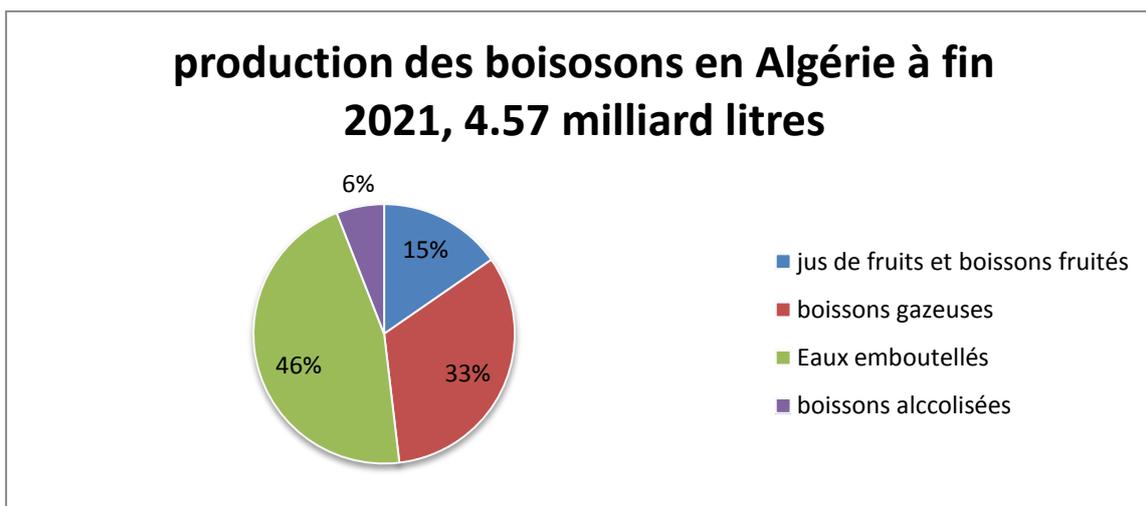
Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Selon l'APAB, la gamme des produits fabriqués par la filière boissons en Algérie se compose actuellement de :

- Eaux embouteillées (eau minérale et eau de source) ;
- Boissons Gazeuses ;
- Boissons énergétiques ;
- Boissons énergisantes ;
- Jus de fruits, nectars et boissons aux jus de fruits ;
- Laits stérilisés UHT et produits laitiers (fromages, yaourts...) ;
- Boissons alcoolisées (bières et vins).

La production estimée à fin 2021 est de près de 4,57 milliards litres, réparties comme suit :

Figure 15 : la production boissons en Algérie à fin 2021



Source : document fournit par APAB

Pour terminer cette présentation de l'offre de la filière des boissons en Algérie, il convient de rappeler qu'en l'absence d'une réglementation complète, notamment en termes de conditions de normes d'hygiène et de spécialisation des producteurs, les vrais professionnels de la filière au nombre de 400 à 500 sur les 1767 entreprises enregistrées au CNRC confrontées à une concurrence déloyale sévère, les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire sont rarement prises en compte.

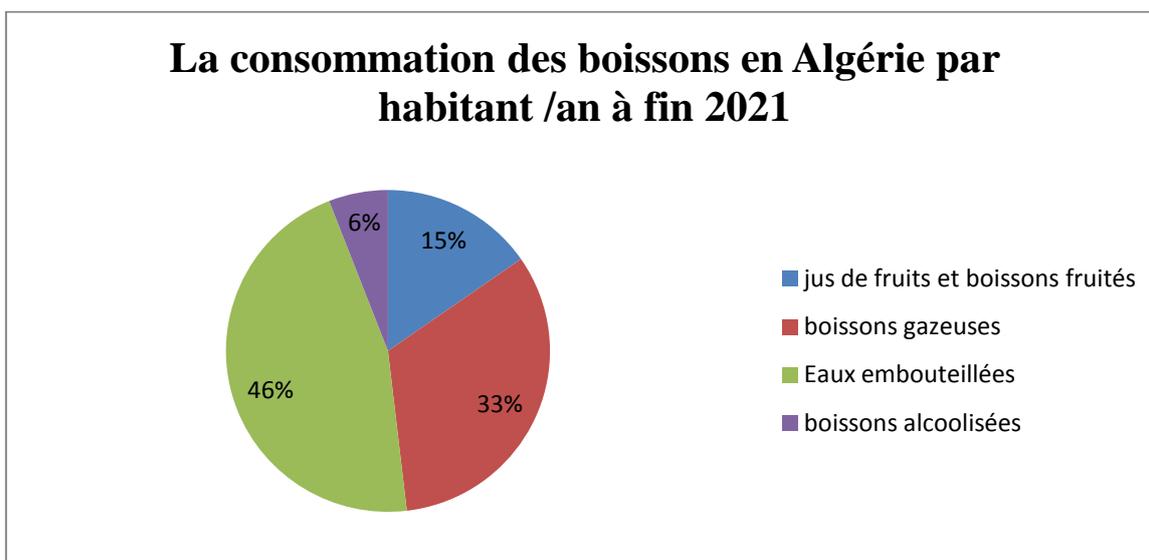
L'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB) emploie à rappeler aux pouvoirs publics la nécessité d'un contrôle plus strict de la production et à appeler les

autorités à agir plus efficacement. A cet effet, l'APAB envisage de mener des campagnes de sensibilisation à la qualité des produits.

3.2 La consommation nationale moyenne des boissons en Algérie

En 2021, la consommation nationale moyenne des boissons en Algérie est de 114,25 Litres /habitant / an. Elle se décompose comme suit :

Figure 16 : La consommation nationale moyenne des boissons en Algérie à fin 2021



Source : document fourni par APAB

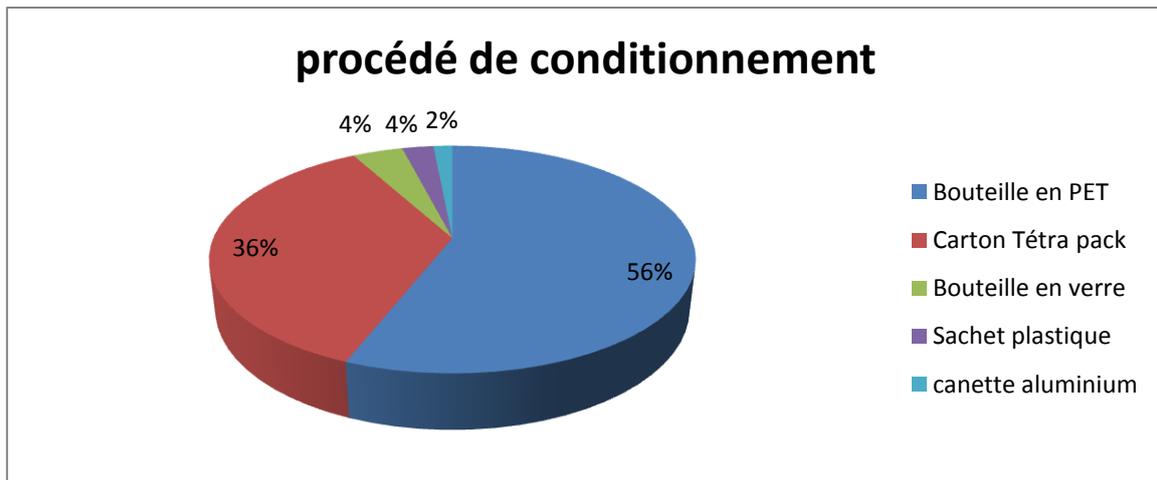
Commentaire

Comme le montre la figure (16), 46% de la consommation de boissons par habitant en Algérie sont de l'Eaux embouteillées, 33% sont des boissons gazeuses et 15% sont des jus de fruits. Cependant, seulement 6% de la consommation étaient des boissons alcoolisées.

3.3 Les procédés de conditionnement des boissons en Algérie

Les procédés de conditionnement et de présentation aux consommateurs sont de 05 types, répartis comme suit :

Figure 17 : procédés de conditionnement des boissons en Algérie



Source : document fournit par APAB

Commentaire

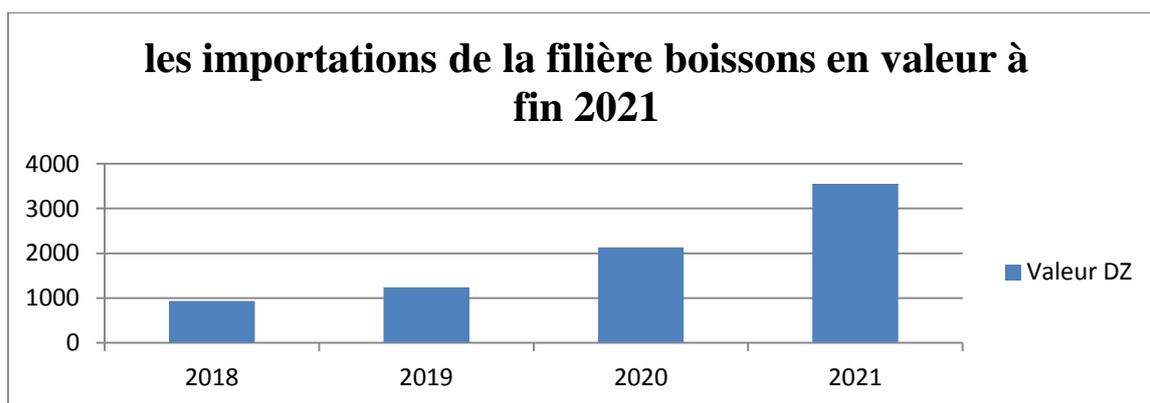
Nous pouvons voir sur la figure (17), que 56% du processus d'emballage des boissons en Algérie est constitué de bouteilles en PET. 2% des emballages de boisson sont des canettes en aluminium.

3.4 Le poids de la filière boissons en Algérie dans le commerce extérieur

Dans cette partie, nous montrerons la part de la filière boissons en Algérie dans le commerce extérieur en montrant la structure des importations et des exportations des boissons de l'Algérie.

Figure 18 : Evolutions des importations algériennes des boissons entre 2018 et 2021

Unité : million DZ



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

D'après la figure (18) nous remarquons, la croissance énorme des importations qu'a connaît cette période, nous constatons une augmentation passant de 933,86 million DZ en 2018 à 3548,97 million DZ en 2021.

Par la suite nous présenterons à l'aide des données publiées par l'ONS l'évolution des principaux boissons importés par l'Algérie (2018 à 2021)

Tableau 9 : l'évolution des principales boissons importées par l'Algérie (2018 -2019)

Type de boissons	2018		2019		Evolution
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	697060857	74,64%	925010026,6	74,63%	32,70%
Jus de pamplemousse	1157701	0,10%	0	0%	-100%
Jus autres agrume	69321314	7,42%	56152923,89	4,53%	-19%
Jus d'ananas	73390479	7,85%	155046627,2	12,51%	111,26%

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Jus de raisin	528678	0,06%	1470594,252	0,11%	178,16%
Jus de tout autre fruit	0	0%	749220,53	0,06%	-
Jus de pomme	741342	0,08%	604951,785	0,04%	-18,39%
Jus de tout autre fruit	56503993	6,05%	22923299,12	1,84%	-59,43%
Jus d'airelle rouge	0	0%	0	0%	0,00%
Jus de tout autre fruit	34829324	3,72%	48580401,89	3,91%	39,48%
Mélange de jus	314366	0,03%	24002148,5	1,93%	7535,09%
Eaux minérale	137890	0,01%	4811351,208	0,39%	3389,92%
Total général	933861843	100%	1239351545	100%	32,71%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Selon les données du tableau (9), nous remarquons que les boissons les plus importées en 2018 comprenaient principalement : Jus d'Orange qui enregistre un montant de 697060857 DZ, qui représente 74,64% de la valeur totale, et en 2019 c'était aussi la boisson la plus importée qui motionne un montant de 925010026,6 DZ représentant 74,63% de la valeur totale. C'est une augmentation de 32,70% par rapport à 2018.

Par ailleurs, nous constatons que les boissons les moins importées en 2018 constitué exclusivement : Eaux minérale avec un montant de 137890 DZ, soit 0,01% de la valeur totale. En revanche, la boisson jus de pomme la moins importée en 2019 était de 604951,785 DZ, soit 0,04% de la valeur totale est une baisse de 18,39% par rapport à l'année 2018.

Tableau 10 : l'évolution des principales boissons importées par l'Algérie (2019 -2020)

Type de boissons	2019		2020		Evolution%
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	925010026,6	74,63%	1243835605	58,29%	34,46%
Jus de pamplemousse	0	0%	0	0%	0%

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Jus autres agrume	56152923,89	4,53%	157972311	7,40%	181%
Jus d'ananas	155046627,2	12,51%	213042419,3	9,98%	37,40%
Jus de raisin	1470594,252	0,11%	0	0%	-100,00%
Jus de tout autre fruit	749220,53	0,06%	85093008,16	4%	11257%
Jus de pomme	604951,785	0,04%	459456,553	0,02%	-24,05%
Jus de tout autre fruit	22923299,12	1,84%	62123160,81	2,91%	171,00%
Jus d'airelle rouge	0	0%	616803,7	0,02%	-
Jus de tout autre fruit	48580401,89	3,91%	256686211,9	12,00%	428,37%
Mélange de jus	24002148,5	1,93%	111198581,2	5,21%	363,28%
Eaux minérale	4811351,208	0,39%	2739172,274	0,12%	-43,06%
Total général	1239351545	100%	2133766730	100%	72,16%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Comme nous pouvons le constater sur le tableau (10), les boissons les plus importées en 2020 constitué exclusivement par : Jus d'Orange avec un montant enregistré de 1243835605 DZ représentant 58,29% de la valeur totale est une croissance de 34,46% par rapport à l'année 2019.

De plus, nous remarquons que la boisson la moins importée en 2020 est: Jus de pomme avec un montant de 459456,553 DZ, soit 0,02% de la valeur totale est une chute de 24,05% par rapport à l'année 2019.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Tableau 11 : l'évolution des Principales boissons importées par l'Algérie (2020 -2021)

Type de boissons	2020		2021		Evolution%
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	1243835605	58,29%	1356385784	38,21%	9,05%
Jus de pamplemousse	0	0%	6493931	0,18%	-
Jus autres agrume	157972311	7,40%	265077681	7,40%	67,80%
Jus d'ananas	213042419,3	9,98%	527042746	14,85%	147,39%
Jus de raisin	0	0%	1182961	0,03%	-
Jus de tout autre fruit	85093008,16	4%	172136034	4,85%	102,29%
Jus de pomme	459456,553	0,02%	1422256	0,04%	209,55%
Jus de tout autre fruit	62123160,81	2,91%	84980442	2,39%	36,79%
Jus d'airelle rouge	616803,7	0,02%	3214199	0,09%	421,11%
Jus de tout autre fruit	256686211,9	12,00%	830033401	23,38%	223,37%
Mélange de jus	111198581,2	5,21%	294579948	8,30%	164,91%
Eaux minérale	2739172,274	0,12%	6423881	0,18%	134,52%
Total général	2133766730	100%	3548973264	100%	66,32%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

D'après le tableau (11), nous constatons que la boisson la plus importée en 2021 est : Jus d'Orange qui est noté un montant de 1356385784 DZ avec une part de 38,21% de la valeur totale et une augmentation de 9,05% par rapport à l'année 2020.

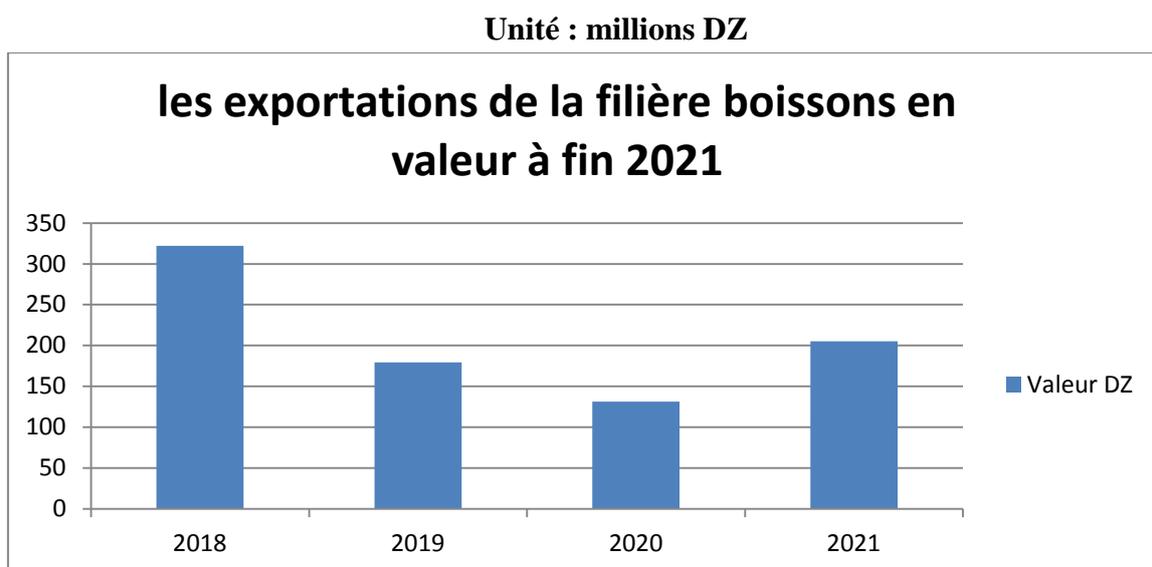
En outre, nous notons que la boisson la moins importée en 2021 est : Jus de pomme avec un montant de 1422256 DZ, soit 0,02% de la valeur totale.

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

La structure d'exportation des boissons en Algérie

Ce qui suit nous allons illustrer l'évolution des exportations algériennes des boissons durant les années 2018 à 2021.

Figure 19 : Evolutions des exportations algériennes des boissons entre 2018 et 2021



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

D'après la figure (19) nous pouvons noter que les exportations durant la période 2018 jusqu'en 2021 ont connu une baisse passant de 933,66 million de DZ en 2018 à 3548,97 million de DZ en 2021.

Par la suite nous présenterons à l'aide des données publiées par l'ONS l'évolution de principales boissons exportées par l'Algérie (2018 à 2021)

Tableau 12 : l'évolution des principales boissons exportées par l'Algérie (2018 -2019)

Type de boissons	2018		2019		Evolution
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	72964675	74,64%	68573542	38%	-6,01%
jus de pamplemousse	29068	0,10%	0	0%	-100%
jus autres agrume	20479582	7,42%	12129079	6,75%	-40,77%

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

jus d'ananas	14250943	7,85%	6670933	3,71%	-53,18%
jus de raisin	6016309	0,06%	0	0%	-100%
Jus de tout autre fruit	6852801	0%	0	0%	-100%
jus de pomme	2136361	0,08%	74313	0,04%	-96,52%
Jus d"airelle rouge	161268	0%	145059	0,08%	-10,05%
Jus de tout autre fruit	34937956	3,72%	8717737	4,85%	-75,04%
Mélange de jus	157298512	0,03%	70799879	39,42%	-54,99%
Eaux minérale	6976061	0,01%	12450897	6,93%	78,48%
Total général	322103536	100%	179561439	100%	-44,25%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Selon les données de tableau (12), les boissons les plus exportées en 2019 sont : les mélanges de jus équivalant à 70799879 de DZ, représentant 39,42% de la valeur totale.

Par ailleurs, on note que la boisson la moins exportée en 2019 est : Jus de pomme à 74313 de DZ, soit de 0,04% de la valeur totale est une baisse de 96,52% par rapport à l'année 2018.

Tableau 13 : l'évolution des principales boissons exportées par l'Algérie (2019 -2020)

Type de boissons	2019		2020		Evolution
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	68573542	38%	91720250,68	70%	33,75%
jus de pamplemousse	0	0%	0	0%	0%
jus autres agrume	12129079	6,75%	1558944,774	1,18%	-87,14%
jus d'ananas	6670933	3,71%	688209,324	0,52%	-89,68%
jus de raisin	0	0%	105721,23	0,08%	-
Jus de tout autre fruit	0	0%	0	0%	0%
jus de pomme	74313	0,04%	0	0%	-100%

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Jus d'airelle rouge	145059	0,08%	0	0%	-100%
Jus de tout autre fruit	8717737	4,85%	1530717,648	1,16%	-82,44%
Mélange de jus	70799879	39,42%	29666841,15	22,56%	-58,09%
Eaux minérale	12450897	6,93%	6186080,349	4,70%	-50,31%
Total général	179561439	100%	131456765,1	100%	-26,79%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Selon le tableau (13), la boisson la plus exportée en 2020 est : Jus d'orange avec un montant de 91720250,68 de DZ, représentant 33,75% de la valeur totale.

De plus, nous remarquons que la boisson la moins exportée en 2020 est : Jus de tout autre fruit qui est noté un montant de 1530717,648 de DZ, soit de 1,16 % de la valeur totale est une baisse de 82,44 % par rapport à l'année 2019.

Tableau 14 : l'évolution de principales boissons exportées par l'Algérie (2020-2021)

Type de boissons	2020		2021		Evolution
	Valeur	Struc (%)	Valeur	Struc (%)	
Jus d'orange	91720250,68	70%	74688084	36,41%	-18,57%
jus de pamplemousse	0	0%	0	0%	0%
jus autres agrume	1558944,774	1,18%	21828964	10,64%	1300,24%
jus d'ananas	688209,324	0,52%	29674	0,01%	-95,69%
jus de raisin	105721,23	0,08%	1623774	0,79%	1435,90%
Jus de tout autre fruit	0	0%	204520	0,10%	-
jus de pomme	0	0%	0	0%	0%
Jus d"airelle rouge	0	0%	196760	0,10%	-
Jus de tout autre fruit	1530717,648	1,16%	3083338	1,50%	101,43%
Mélange de jus	29666841,15	22,56%	76235187	37,16%	156,97%
Eaux minérale	6186080,349	4,70%	27406845	13,36%	343,04%

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Total général	131456765,1	100%	205113078	100%	56,03%
---------------	-------------	------	-----------	------	--------

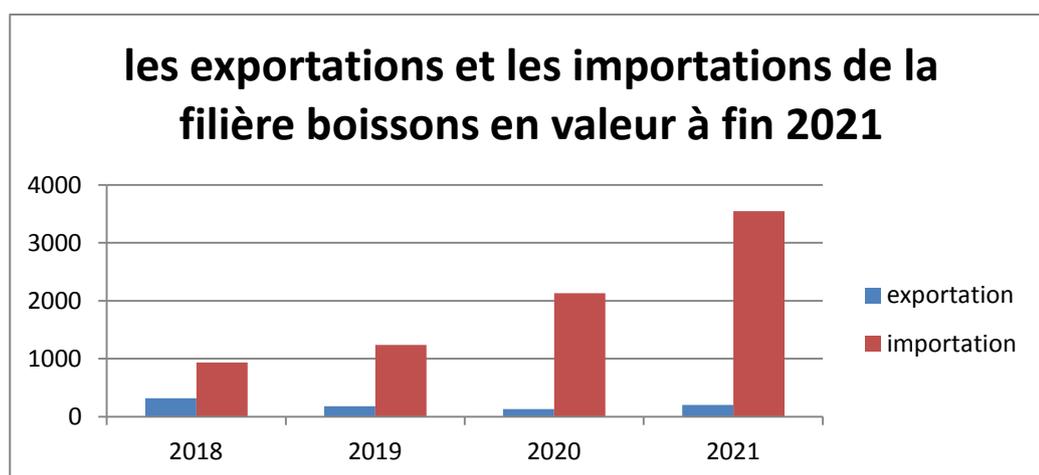
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Nous pouvons le voir sur le tableau (14) que les boissons qui seront le plus exportées en 2021 est: Mélange de jus avec un montant de 76235187 de DZ, représentant 37,16% de la valeur totale.

De plus, nous pouvons noter que les boissons avec un volume d'exportation réduit en 2021 constitué : Jus d'ananas avec un montant de 29674 de DZ, représentant 0,01 % de la valeur totale, soit une baisse de 95,69 % par rapport à 2020.

Figure 20 : Les exportations et les importations de la filière boissons en valeur à fin 2021

Unité : million DA



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'Office National des Statistique (ONS)

Selon la figure (20) nous remarquons, une augmentation substantielle des importations et une chute des exportations entre 2018 et 2021.

L'augmentation des importations représente un effet négatif sur l'économie du pays et sur la balance commerciale en particulier.

4. La situation de la filière boissons en Algérie pendant la pandémie COVID 19

Nous terminerons la présentation de cette filière par l'impact de la crise sanitaire COVID 19 sur la filière boissons en Algérie :²⁹¹

Selon Monsieur Ali Hamani Président de l'Association des producteurs algérien de boissons (APAB): « En matière de consommation, nous avons constaté une hausse de la demande sur l'eau embouteillée. Elle est estimée à 30% par rapport à la normale. Celle des boissons gazeuses a régressé de 3%, tandis que la demande sur les jus a stagné. Il est indéniable qu'au début de la crise sanitaire et des mesures de confinement, la production et la distribution ont été lourdement perturbées. Nous avons essayé par la suite de reprendre les plus lésées durant cette crise sont les industries qui font dans les petits formats, dont les produits sont distribués et écoulés dans les restaurants, les cafés et cafétérias. C'est cette activité qui fait le plus de bénéfices. Désormais, il ne reste plus rien ou presque, surtout pour les industriels qui font dans les bouteilles que l'on retourne, telles qu'Orangina. Les retombées impactent directement les différents postes d'emploi. Ceux qui font dans les grands formats arrivent plus ou moins à gérer. »

²⁹¹

<https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-loi-de-finances-est-dephasee-par-rapport-a-la-situation-economique-> consulter le 17-01-202

Chapitre 03 : Epistémologie, Méthodologie et présentation du contexte de la recherche

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a mis le point sur notre positionnement épistémologie, notre choix méthodologie et la présentation de notre terrain de recherche.

Dans ce sens, nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme positiviste étant donné que la relation entre les PSCM et la performance opérationnelle est supposée exister que nous cherchons seulement à la démontrer.

Ainsi, de par notre positionnement positiviste, notre choix du mode de raisonnement c'est porté sur l'approche hypothético-déductive visant à tester empiriquement nos hypothèses préalablement émises en privilégiant l'approche quantitative.

Nous avons choisi l'enquête par questionnaire comme outils principale de recueil des données.

De plus, l'analyse documentaire effectuée, sur les entreprises de la filière des boissons en Algérie, a donné les résultats suivants :

- La filière des boissons en Algérie est la filière la plus dynamique de l'industrie agroalimentaire;
- La filière des boissons en Algérie se caractérise par la concurrence déloyale et la présence du marché informel ;
- L'absence de transparence entre les producteurs ;
- La faiblesse dans la réglementation ;
- Distingue par la présence de grandes entreprises et par l'organisation de la profession sous la forme d'une association APAB.

Enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus feront l'objet du dernier chapitre

**Chapitre 04 : Résultats de la recherche sur
l'impact des Pratiques de la Supply Chain
Management sur la performance opérationnelle
des entreprises de la filière des boissons en
Algérie et tests d'hypothèses**

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Introduction du chapitre

Après avoir présenté notre méthodologie de la recherche, nous tenterons déterminer l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle au niveau des entreprises de la filière des boissons en Algérie. A cette fin, nous menons d'abord par une recherche qualitative exploratoire à travers des entretiens avec les différents responsables afin de décrire et d'analyser en profondeur l'état actuel de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de la filière.

Ensuite, nous avons choisi de mener une enquête par questionnaire auprès de différents cadres supérieurs et des agents de maîtrise de ces entreprises dans le cadre d'une étude quantitative.

A travers ce chapitre, nous présentons les résultats de nos recherches empiriques. Nous commencerons dans la première section par décrire et analyser les résultats des entretiens réalisés. Ensuite, la deuxième section sera consacrée aux résultats de notre enquête par questionnaire à l'aide des statistiques descriptives. Enfin, la troisième section sera consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats à travers des tests d'indépendance où nous vérifierons la validité de nos hypothèses suivies d'une régression linéaire multiple qui nous permettra de modéliser la relation entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Section 01 : Présentation et analyse des résultats des entretiens semi-directifs

La compréhension de la SCM et de la performance opérationnelle est difficile à appréhender par une analyse documentaire uniquement, il nous a donc semblé utile de compléter le travail de la recherche par une analyse plus fine de la SCM et de la performance opérationnelle ce qui a été abordé lors des entretiens semi-directifs.

Cette étude qualitative exploratoire utilisée dans notre recherche nous a permis d'avoir les grandes lignes dans la recherche effectuée afin de fournir une description et une analyse approfondie de la situation actuelle des maillons de la Supply Chain et de la performance opérationnelle au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Les entretiens réalisés ont permis de confronter la situation réelle, observée dans l'entreprise avec les théories abordées dans la partie théorique de cette thèse.

Afin de pouvoir comparer les différentes réponses obtenues auprès de différents responsables des entreprises de la filière des boissons en Algérie, nous avons choisi de présenter les résultats sous forme de tableaux.

Nos entretiens sont structurés autour de 42 questions ouvertes s'inscrivant sur 07 axes principaux :

1. La performance opérationnelle :

Nous résumons les réponses que nous avons reçues des responsables interrogés dans le tableau ci-dessous :

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 15 : la performance opérationnelle au sein de la filière des boissons en Algérie

Exemple de questions	Réponses
<p>Selon vous, comment peut-on définir la performance Opérationnelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est l'atteinte des objectifs assignés avec moins de coûts ; - Optimum : Max des objectifs possibles, Min des moyens utilisés ; - La performance opérationnelle se définit par rapport à des indicateurs qui représentent des paramètres qui mesurent les ratios appelés en anglais les KPI'S. La performance se mesure d'une manière quantitative et qualitative. Elle se traduit et s'interprète sur un tableau de bord/performance évolutif en fonction de leur évolution sur le marché et par rapport à des objectifs qualitatifs fixés préalablement ; - C'est un ratio des réalisations par rapport aux prévisions qui reflète le pourcentage des résultats des moyens matériels et humains mobilisés pour la réalisation des objectifs planifiés ; - La performance opérationnelle d'une entreprise est sa capacité à atteindre ses objectifs avec une utilisation optimale de moyens et de ressources sur une période donnée.
<p>Votre entreprise a-t-elle connu des problèmes qualité ?</p>	<p>La majorité des cadres interrogés ont répondu par l'affirmative. La raison principale de ce problème est que dans certains cas les informations sur la norme ne proviennent pas de l'évaluation de la norme par le marché.</p>
<p>Est-ce que vous tenez en considération la qualité de vos produits ?</p>	<p>Concernant la prise en compte de la qualité du produit, la plupart des responsables interrogés ont répondu par oui, ils estiment que la qualité du produit est un facteur clé pour la pérennité de leur entreprise, car le marché d'aujourd'hui devenu très concurrentiel où les consommateurs doivent être respectés.</p>
<p>Quelles sont les procédures que vous tenez pour savoir si vous</p>	<p>Selon les responsables interrogés, les procédures à prendre en compte pour savoir si un produit est de bonne qualité sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle interne ;

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

<p>avez des produits de qualité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête de satisfaction client en analysant les réclamations et les retours des produits ; - Les procédures internes fixant les protocoles opératoires et le système de management de la qualité avec le référentiel, comme l'application de la norme ISO 22000 et HACCP, ainsi que le respect des Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) et des Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH).
<p>Comment jugez-vous la méthode utilisée pour calculer vos coûts de production ?</p>	<p>La plupart des cadres interrogés considèrent les coûts de production comme un pilier véritable de la comptabilité analytique et l'estimation des coûts de production est un moment critique dans le calcul du coût de revient. Par conséquent, ils jugent que la méthode utilisée pour calculer les coûts de production est valide, bonne et efficace.</p>
<p>Comment vous maîtrisez-les ?</p>	<p>Concernant la gestion des coûts de production, les responsables interrogés ont répondu par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion les charges directs et indirects, les coûts des matières premières et les coûts unitaires de production ; - Application logiciel SLP (Software Licensing Program) ; - Respect de la gestion des stocks (FIFO pour éviter le gaspillage, contrôle en temps opportun de production, intervention en temps opportun pour la maintenance préventive et curative, contrôle qualité à temps pour éviter une production non conforme, responsabilisation de l'opérateur de la machine en cas d'indisponibilité) ; - Evitement des surcoûts inutiles, maîtrise des frais hors production par exemple : frais administratifs ou autre coûts non productifs ; - Avoir des politiques d'achat appropriées pour les intrants essentiels dans la Supply Chain ; - Réalisation du sourcing ;

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les meilleurs fournisseurs en s'assurant de les fidéliser avec des conditions de paiement qui minimisent les coûts financiers.
Est-ce que la flexibilité opérationnelle est parmi de vos priorités ?	La plupart des responsables interrogés ont déclaré que la flexibilité opérationnelle était l'une de leurs principales priorités, car elle contribuait à améliorer la performance opérationnelle.
Est-ce que vous tenez en considération le délai de livraison de vos produits ?	En ce qui concerne les considérations relatives à la livraison des produits, la plupart des cadres partagent ce point de vue. Parce que le respect des délais de livraison conduit à une meilleure planification des stocks pour éviter les ruptures de production, faute de politique d'achat et bonne gestion de service après-vente et la satisfaction des clients.

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Les réponses mitigées des responsables de la filière boissons en Algérie nous font comprendre que la performance opérationnelle est la réalisation et l'achèvement des activités quotidiennes de l'entreprise en fonction d'objectifs à court terme. Ensuite, à partir du tableau (15) nous pouvons voir que les principales dimensions utilisées pour évaluer la performance opérationnelle par les entreprises de boissons Algériennes sont : la qualité du produit, la maîtrise des coûts de la production, la flexibilité opérationnelle et le respect des délais de la livraison. Ceci est confirmé par notre revue de la littérature sur les dimensions de la performance opérationnelle, ce qui justifie l'utilisation de ces dimensions dans notre recherche quantitative.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

2. La politique d'approvisionnement

Nous synthétisons les différentes réponses des responsables approvisionnement dans le tableau ci-dessous

Tableau 16 : L'approvisionnement au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Exemple de questions	Réponses
Comment vous vous positionnez les connaissances du marché des matières et fournitures ?	Les responsables interrogés ont confirmé qu'ils avaient une bonne compréhension des marchés des matériaux et fournitures, et ils considèrent cette bonne connaissance comme un élément stratégique important pour l'entreprise, car une compréhension de l'environnement externe en matière d'approvisionnement représente un élément clé de la maîtrise du coût de la production.
Quelles sont les étapes de vos processus d'achat ?	La réponse de la plupart des responsables interrogés est que le processus d'achat passe par les étapes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - La définition de la stratégie d'achat ; - La sélection des fournisseurs ; - La gestion des relations avec les fournisseurs ; - Enfin le pilotage de la performance d'achat.
Quelle est la nature de relation fournisseur utilisez-vous ? <ul style="list-style-type: none"> - La relation classique. - La relation de collaboration. - La relation partenariat. 	Selon notre entretien avec le responsable des achats et de l'approvisionnement, la nature de la relation fournisseur utilisée était : le partenariat.
Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure	La plupart des réponses que nous avons reçues portent sur des axes d'amélioration pour parvenir à une

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

collaboration au sein de vos services ?	meilleure collaboration au sein du service d'approvisionnement : engagement envers la communication pour assurer une bonne collaboration et circulation des informations.
---	---

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

La politique d'approvisionnement des entreprises algériennes des boissons interrogées se caractérise par une bonne connaissance du marché des matières et fournitures. Par conséquent, leur processus d'achat est bien défini avec des étapes très claires. Par ailleurs, parmi les relations avec les fournisseurs des entreprises algériennes de boissons interrogées, celles qui ont identifié des relations de partenariat avec les fournisseurs, ce qui confirme notre revue de la littérature (la relation partenariat avec les fournisseurs est l'une des pratiques la plus courante dans la Supply Chain Management), ainsi que justifie notre choix comme axe dans notre étude quantitative.

3. La politique de la production

Nous synthétisons les différentes réponses des responsables de la production dans le tableau ci-dessous

Tableau 17 : La production au sein de la filière des boissons en Algérie

Exemples de questions	Réponses
Quelles sont les modes de production utilisez-vous ?	<p>Selon les responsables de la production des entreprises des boissons Algériennes interrogés, les modes de la production utilisés se subdivisent en trois catégories :</p> <p>En matière de la quantité produite : ils ont répondu qu'ils étaient fabriqués en grandes séries, ils ont justifié leur choix pour répondre aux besoins du vaste marché de la consommation qui est caractérisé par une demande très élevé.</p>

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

	<p>Selon le processus technique : leurs réponses est la production continue. S'agissant de la production régulière du produit fini (boisson), cela signifie que la même unité de production offre son produit fini tout en long des années.</p> <p>Enfin, en fonction de la relation avec le client : leurs réponses est une production mixte. C'est-à-dire la production sur commande et la production sur stock. Tout dépend de l'entreprise et de la disponibilité de l'entrepôt, aussi est ce que l'achat des matières premières, composants et la fabrication du produit sont déclenché à la réception d'une commande...etc.</p>
<p>Quelle est la technique que vous utilisez pour planifier vos productions ?</p>	<p>Selon les cadres interrogés l'un des objectifs de la Supply Chain est d'assurer l'adéquation entre la demande du marché et la capacité de la production, pour y parvenir, ils doivent planifier la production ce qui permet une organisation fiable et stratégique de la production pour conduire l'organisation vers une meilleure productivité. Selon les responsables, la technique utilisée pour planifier la production est : MRP.</p>
<p>Quel type de maintenance utilisez-vous ?</p>	<p>Le processus de la maintenance est un pilier de la productivité, c'est pourquoi chaque entreprise définit ses besoins et met en œuvre des stratégies de planification en termes de services de la maintenance. Selon les cadres interrogés, les entreprises Algériennes des boissons utilisent deux types principaux : la maintenance corrective et la maintenance préventive.</p>

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Selon le tableau (17), nous constatons que les axes d'amélioration afin d'atteindre une meilleure collaboration au sein du service de la production, d'après des responsables interrogés étaient : une bonne écoute des besoins, la maîtrise de la gestion du temps,

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

communication et adaptation d'un langage clair et concis, traçabilité et amélioration continue, et formation du personnels.

4. La politique de la gestion du stock

Nous résumons les différentes réponses des responsables de la gestion du stock dans le tableau ci-dessous :

Tableau 18 : Gestion du stock au sein de la filière des boissons en Algérie

Exemples des questions	Réponses
Quel est la méthode de classification des stocks utilisez-vous ?	Selon l'entretien effectué avec les responsables de la gestion du stock des entreprises Algériennes des boissons, la méthode de classement des stocks appliquée est : la méthode Pareto (loi 20/80) pour les produits finis, et la méthode ABC pour la classification des matières premières.
Quelles sont les systèmes de réapprovisionnement utilisez-vous ?	Selon les responsables de la gestion des stocks interrogés, un bon système de réapprovisionnement est : la méthode quantité/ date variables. La méthode la plus flexible pour eux, effectuée uniquement qu'en cas de besoin, leur permet de s'adapter à la demande et au stock restant, et cette méthode leur permet d'estimer les besoins de l'entreprise à court terme et de définir la quantité commandée.
Quelles sont les méthodes de valorisation des stocks utilisez-vous ?	La plupart des responsables interrogés ont répondu qu'ils utilisaient la méthode du premier entré, premier sorti (FIFO) pour évaluer les stocks.

Source : réalisé par nos soins

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Commentaire

La filière des boissons en Algérie, représente une caractéristique unique, en termes des stocks sont généralement associés à une date de péremption. Cela nécessite de gérer la chaîne d'approvisionnement pour livrer les produits tout en assurant la sécurité des consommateurs. Par conséquent, une bonne gestion des stocks se traduit par la disponibilité immédiate des produits finis lors d'un besoin. Cela justifie l'utilisation d'un système de réapprovisionnement à quantité et à date variables, et d'une méthode FIFO pour la valorisation des stocks.

Parmi les axes d'amélioration pour parvenir à une bonne collaboration au sein du service de la gestion des stocks, les responsables interrogés ont déclaré : l'engagement envers la communication et le partage d'information, l'utilisation des systèmes informatisés pour les opérations et l'application d'un leadership technique basé sur la motivation des employés.

5. La politique de la distribution

Selon les responsables interrogés, la majorité des réponses sur la politique de la distribution étaient que la stratégie mise en place pour un bon fonctionnement est : une stratégie intensive car elle permet de couvrir le marché globalement, cependant les canaux de distribution qui s'appliquent sont : canal long, court et direct.

6. La politique de la gestion des ventes, et la gestion de la relation client

Nous synthétisons les différentes réponses des responsables commerciaux dans le tableau ci-dessous

Tableau 19 : La gestion des ventes au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Exemples de questions	Réponses
Comment se déroule la réception des commandes provenant des clients ?	Selon les différentes réponses des responsables commerciaux interrogés, la réception des commandes des clients a lieu : le service de télévente est chargé de recevoir toutes les commandes qu'ils ont enregistrées sur le système, y compris également divers outils de réseaux sociaux.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Quelles sont les moyens que vous utilisez pour le paiement des produits vendus ?	Selon les différentes réponses reçues par les responsables interrogés, le moyen du paiement le plus courant pour vendre des produits est : le paiement par chèque.
Quelle sont les causes principales des réclamations des clients ?	Selon les responsables interrogés, les principales causes des réclamations des clients sont : les endommagements durant le trajet, les erreurs de la commande, causes de la production (quelques bouteilles sans dates, bouchons serrés, bouteilles vides, canettes déformées, décoloration du produit, qualité du produit, etc.)
Quel est le système de la gestion de relation client mise en place favorablement ?	Le système de la gestion de relation client mise en place favorablement selon les responsables interrogés est : le système de la gestion des relations des clients collaboratifs.

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Le service commercial est un maillon important de la filière des boissons en Algérie, qui est le déclencheur de la production, pour la création de la valeur. La filière des boissons en Algérie a une politique solide, est dotée des moyens et des technologies qui lui permettent de suivre le rythme du marché, avantagée par une gestion de la relation clientèle lui permettant de développer efficacement les prospects et d'améliorer la qualité du service.

Les axes d'amélioration suggérés par les responsables interrogés comprenaient: une bonne écoute du client, une bonne circulation des informations et la maîtrise de l'utilisation de logiciels tels que la CRM.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

7. Le système d'information

Selon les entretiens avec les responsables du service informatique des entreprises de la filière des boissons en Algérie, les systèmes d'information sont la clé du succès dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Le système d'information au niveau des entreprises algériennes de boissons assurées par le système ERP, accompagné par d'autres sous logiciels utilisés au niveau départemental, tels que : la gestion des stocks INTELEX , INTRANET (OUTLOOK) pour la planification et la programmation de la production et d'autres équipements informatiques appropriés pour l'activité de l'entreprise.

Les axes d'amélioration proposés par les responsables informatique sont : implémentation du service Supply Chain dans le système depuis les commandes jusqu'à la livraison au client final, l'échange d'information, et la traçabilité.

Après traitement des données issues de nos entretiens avec différents responsables des entreprises de la filière des boissons en Algérie pour comprendre l'état actuel des différents maillons de la Supply Chain et la performance opérationnelle des entreprises, nous avons déduit les résultats suivants :

- ✓ Les principales dimensions utilisées pour mesurer la performance opérationnelle sont : la qualité du produit, le degré de maîtrise des coûts de la production, la flexibilité opérationnelle et le délai de livraison.
- ✓ Les deux principales pratiques de la Supply Chain appliquées dans ces entreprises sont : la relation partenariat avec les fournisseurs, et la relation partenariat avec les clients.
- ✓ La réponse commune des responsables qui ont été interrogés sur les axes d'amélioration pour parvenir à une meilleure collaboration au sein de services étudiés était : travaille sur la communication et le partage d'information avec les partenaires, ces dernières étant considérées comme plus courantes dans notre analyse documentaire sur les pratiques de la Supply Chain Management, ce qui justifie notre choix d'utiliser cette pratique dans notre recherche quantitative pour étudier l'importance de cette dernière et son impact sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Section 02 : Résultats et analyse de la fiabilité des échelles de mesure du questionnaire et la description des variables étudiées

Une fois les questionnaires récupérés, vient l'étape de l'analyse et l'interprétation des résultats.

Nous commençons dans cette deuxième section par le test de la fiabilité des échelles de mesure, puis nous passerons à l'analyse descriptive qui est présentée sous forme des tableaux et nous terminerons par l'identification des caractéristiques des répondants de notre échantillon.

1. Test de normalité

Le test Kolmogorov-Smirnov est un test de normalité qui permet de vérifier si l'instrument de mesure a une distribution proche de la distribution normale (courbe Laplace Gauss).

Pour déterminer si les données suivent une loi normale, nous comparons la valeur de p au seuil de signification (noté α ou α) de 0,05 fonction bien.

Sachant que :

Valeur de $p \leq \alpha$: les données ne suivent pas une loi normale (Rejeter H_0)

Si la valeur de p est inférieure ou égale au seuil de signification, nous rejetons l'hypothèse nulle et en conclure que les données ne suivent pas une loi normale.

Valeur de $p > \alpha$: les données suivent une loi normale (Accepter H_0)

Si la valeur de p est supérieure au seuil de signification, nous acceptons H_0 , en conclure que les données suivent une loi normale.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 20: Résultat du test Kolmogorov-Samirnov

Les variables de l'étude	Nombre des questions	Signification
Les Pratiques de la SCM	38	0,305
La relation partenariat avec le fournisseur.	14	0,07
La relation partenariat avec le client.	17	0,1
Le partage d'information avec les partenaires.	07	0,12
La performance opérationnelle.	24	0,120
La qualité du produit.	05	0,2
La maîtrise d cout de production.	06	0,1
La flexibilité opérationnelle.	06	0,06
La livraison.	07	0,08
Les variables de l'étude	62	0,078

Source : Résultats de l'analyse par SPSS

Les résultats obtenus dans le tableau (20) montrent que nous pouvons considérer nos données comme normales, vu que les coefficients présentés par l'ensemble des items sont acceptables. L'analyse peut donc être poursuivie.

2. La fiabilité des échelles de mesure

La validité du questionnaire dépend notamment de la fiabilité de l'échelle de mesure qui représente le degré auquel les items d'une échelle mesurent conjointement le même concept. Pour tester la fiabilité des échelles de mesure, nous utilisons l'indicateur le plus privilégié : **Alpha Cronbach**, qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items, dont la valeur est comprise 0 et 1, étant considérée comme « acceptable » à partir de 0,6.

Nous présenterons dans le tableau qui suit la synthèse de la fiabilité.

Tableau 21 : test de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	62

Source : Résultats de l'analyse par SPSS

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Nous constatons à travers le tableau ci-dessus que le coefficient alpha de Cronbach calculé pour l'ensemble des 66items est égal à 0.954 (95,4%), nous pouvons dire que nos échelles de mesure sont fiables, car il dépasse la norme théorique alignée à 0,6.

3. Test de fiabilité pour la variable dépendante et indépendante

Tableau 22: Test de fiabilité pour la variable indépendante et dépendante

les variables à tester	Les résultats d'Alpha Cronbach
Les pratiques de la SCM	0,768
La relation partenariat avec le fournisseur	0,898
La relation partenariat avec le client	0,830
Le partage d'information avec les partenaires	0,906
La performance opérationnelle	0,845
La qualité du produit	0,899
La maîtrise de cout de production	0,909
La flexibilité opérationnelle	0,877
La livraison	0,899

Source : Résultats de l'analyse par SPSS

Les résultats du tableau (22) montrent qu'Alpha Cronbach est très acceptable pour toutes les dimensions des variables étudiés.

4. Analyse descriptive des axes d'étude

La description des données sera divisée en deux parties, à savoir :

- La moyenne pour étudier la tendance centrale ;
- L'écart type pour étudier la dispersion (la variabilité des observations autour de la tendance centrale)

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Les résultats seront représentés comme suit :

Partie 01 : La variable Pratique de la Supply Chain Management inclut 03 axe :

Axe 01 : La relation partenariat avec les fournisseurs

Tableau 23 : Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable relation partenariat avec les fournisseurs

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	La qualité de la matière première ou des équipements est notre critère numéro un (1) dans la sélection de nos fournisseurs.	4,35	0,919	Positif
02	Nous travaillons en collaboration avec nos fournisseurs pour résoudre les problèmes éventuels.	4,38	0,766	Positif
03	Nous aidons nos fournisseurs à améliorer la qualité de leurs produits.	4,11	0,909	Positif
04	Nous avons des programmes d'amélioration continue qui incorporent nos principaux fournisseurs.	3,51	1,169	Positif
05	Nous faisons participer nos principaux fournisseurs dans nos activités de planification et d'établissement d'objectifs.	3,18	1,159	Moyenne
06	Nous consultons nos principaux fournisseurs dans les processus de développement des nouveaux produits.	3,56	1,218	Positif
07	Notre relation avec nos fournisseurs est basée sur la confiance mutuelle.	4,31	0,859	Positif
08	Nous travaillons à établir des relations à long terme avec nos fournisseurs.	4,57	0,659	Positif
09	Les fournisseurs clés constituent un levier stratégique pour notre entreprise.	4,36	0,762	Positif
10	La négociation des prix d'achat avec les fournisseurs se fait de façon à maintenir	4	0,976	Positif

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

	l'équilibre financier des deux parties.			
11	Nos fournisseurs sont réactifs à nos demandes.	3,97	0,934	Positif
12	Nous pouvons toujours compter sur notre fournisseur pour satisfaire nos exigences.	3,77	0,942	Positif
13	Nous associons nos principaux fournisseurs à la planification de nos objectifs.	3,26	1,077	Moyenne
14	Nous développons des programmes de partenariat stratégique avec les fournisseurs pour les questions de Supply Chain.	3,52	1,021	Positif
	La relation partenariat avec les fournisseurs	3,918	0,551	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

A partir de ce tableau, nous avons constaté que nos répondants étaient généralement d'accord pour dire que la relation avec le fournisseur était un partenariat.

En effet la réponse moyenne de nos répondants était de 3,918 ; cela représente une moyenne relativement élevée et relève de la catégorie quatrième de l'échelle de Likert qui est ' d'accord'. Nous constatons également une faible dispersion avec un écart type de 0,551.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Axe 02 : La relation partenariat avec les clients

Tableau 24: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable relation partenariat avec les clients

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nous mesurons et évaluons régulièrement la satisfaction de nos clients.	4,49	0,784	Positif
02	Nous déterminons régulièrement les futures attentes de nos clients.	4,17	0,915	Positif
03	Nous évaluons périodiquement l'importance de notre relation avec nos clients.	4,24	0,887	Positif
04	Nous interagissons très régulièrement avec nos clients.	4,22	0,874	Positif
05	Nous recherchons en permanence la satisfaction de nos clients.	4,55	0,799	Positif
06	Nous cherchons à impliquer le client dans la détermination de nos nouveaux produits.	3,81	1,151	Positif
07	Nos clients nous font confiance.	4,33	0,880	Positif
08	Notre relation avec les clients est prioritaire.	4,45	0,808	Positif
09	Nous accordons à nos clients des gestions commerciales pour leur implication avec nous.	3,98	1,033	Positif
10	Nous travaillons sur la construction d'une relation stable avec nos clients.	4,45	0,756	Positif
11	Nous traitons les réclamations de nos clients avec beaucoup d'attention.	4,57	0,763	Positif
12	Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services.	4,57	0,870	Positif
13	Notre relation avec les clients mérite toute notre attention.	4,51	0,809	Positif

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

14	Nous répercutons sur nos clients les économies réalisées grâce à leur implication	3,66	1,054	Positif
15	Nous travaillons sur la construction de relation à long terme avec nos clients.	4,53	0,8	Positif
16	Nous travaillons sur les réclamations formelles et informelles de nos clients.	4,32	0,814	Positif
17	Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services.	4,6	0,811	Positif
	La relation partenariat avec les clients	4,314	0,640	Positif

Source : réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

Selon les résultats obtenus dans le tableau (22), la réponse moyenne de nos répondants était de 4,314 ce qui représente une réponse moyenne plus élevée située dans la cinquième catégorie de l'échelle de Likert. Par conséquent, les répondants interrogés sont fortement d'accord pour dire que la relation établie avec le client est un partenariat. Quant à l'écart type, il est de 0,640 ce qui représente une faible dispersion.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Axe 03 : Partage d'information avec les partenaires

Tableau 25: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable partage d'information

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nos partenaires nous tiennent pleinement au courant des évènements ayant un impact sur notre activité.	4,18	0,769	Positif
02	Nous échangeons avec nos partenaires toute information qui aiderait à améliorer la planification de l'activité.	4,01	0,966	Positif
03	Notre entreprise dispose d'un ERP fortement intégrés avec les principaux partenaires.	4,13	3,428	Positif
04	Notre entreprise dispose d'un réseau informatique Intranet fortement intégré les différents mallions de la Supply Chain et les principaux partenaires.	4,05	1,230	Positif
05	Notre entreprise dispose d'un réseau de système informatique CRM fortement intégrés avec nos principaux clients.	3,63	1,408	Positif
06	Notre entreprise a un haut degré de connectivité au sein de l'organisation.	4,21	1,090	Positif
07	Notre entreprise investit dans les systèmes d'information pour aligner sa technologie avec ses principaux partenaires.	4,21	1,089	Positif
	Partage d'information	4,059	0,933	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

Sur la base des résultats obtenus, les répondants interrogés sont généralement 'd'accord' pour dire que leurs entreprises reconnaissent l'importance de communiquer et de partager l'information avec les partenaires. La moyenne de leurs réponses était de 4,059 ce qui représente une moyenne de réponse élevée qui entrent dans la quatrième catégorie de

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Likert. L'écart type quant à lui est de l'ordre de 0,933. Cela représente une faible dispersion de la réponse.

Partie 02 : La performance opérationnelle

La performance opérationnelle inclut 04 axes :

Axe 01 : La qualité de produit

Tableau 26: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable qualité de produit

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nous offrons des produits de très bonne qualité.	4,62	0,817	Positif
02	Nous offrons des produits durables.	4,16	1,232	Positif
03	Nous sommes en mesure de rivaliser avec nos concurrents sur la base de la qualité de nos produits.	4,49	0,974	Positif
04	Nous sommes conscients que la qualité de nos produits dépend de la qualité de la matière première.	4,61	0,801	Positif
05	Nous avons peu ou pas de réclamations clients.	3,65	1,153	Positif
	La qualité de produit	4,306	0,755	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

D'après les résultats du tableau (24), nous constatons que la filière des boissons en Algérie dispose de produits de haute qualité. En effet la moyenne des réponses de nos répondants était de 4,306 ce qui représente une moyenne de réponse élevée qui se situe dans la cinquième catégorie de l'échelle de Likert ' Fortement d'accord'. La dispersion des réponses est faible avec un écart type de 0,755.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Axe 02 : La maîtrise des coûts de la production

Tableau 27: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable coût de production

N°	Expression du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nous veillons à ce que les coûts de nos produits soient suffisamment inférieurs pour que nos prix soient compétitifs.	4,01	1,065	Positif
02	Nous menons régulièrement des audits sur les coûts afin de les réduire.	3,97	1,062	Positif
03	Nous utilisons nos ressources de manières économiques et rationnelles pour réduire les coûts.	4,29	2,534	Positif
04	Nous utilisons périodiquement, la méthode de l'Audit de la chaîne de valeur, pour réduire les coûts là où c'est possible.	3,93	1,011	Positif
05	Nous utilisons diverses méthodes de contrôler sur la conception de nos produits pour réduire les coûts.	4,08	0,952	Positif
06	Nous disposons d'une structure contrôle de gestion, très performante.	4,21	0,999	Positif
	La maîtrise de coût de la production	4,081	0,817	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

A travers ce tableau, nous remarquons que les responsables de la filière des boissons en Algérie ont une bonne maîtrise de leurs coûts de production. En effet, la moyenne des réponses était de 4,081. Cela représente une moyenne relativement élevée se situant dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert qui est ' d'accord'. Nous constatons également une faible dispersion avec un écart type de 0,817.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Axe 03 : Flexibilité opérationnelle

Tableau 28: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable flexibilité opérationnelle

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nous répondons rapidement aux exigences de nos clients.	4,17	0,880	Positif
02	Le temps de traitement les plaintes des clients est court.	3,98	1,084	Positif
03	Nous disposons d'une organisation réactive.	4,28	0,898	Positif
04	Nous offrons rapidement les produits et services pour répondre aux exigences de nos clients.	4,33	0,902	Positif
05	Nous disposons des processus et des procédures souples et fiables.	4,13	0,978	Positif
06	Nos clients sont satisfaits du niveau de service de réactivité de notre entreprise.	4,27	0,880	Positif
	La flexibilité opérationnelle	4,193	0,809	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

D'après les résultats obtenus, les répondants interrogés sont généralement 'd'accord' pour dire qu'ils ont une bonne flexibilité opérationnelle. La moyenne de leurs réponses était de 4,193 ce qui représente une moyenne de réponse élevée appartenant à la quatrième catégorie de Likert. L'écart type quant à lui est de l'ordre de 0,809 indiquant une faible dispersion de la réponse.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Axe 04 : Le délai de la livraison

Tableau 29: Moyenne, écart type et degré d'approbation de la variable délai de livraison

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
01	Nous livrons la commande du client à temps.	4,51	0,825	Positif
02	Nous livrons le type de produits demandés.	4,44	0,815	Positif
03	Nous fournissons une livraison correcte.	4,46	0,816	Positif
04	Le temps d'acheminement de la commande du client est court.	4,33	0,966	Positif
05	Nous disposons d'un service livraison performant.	4,39	1,015	Positif
06	Dans notre fonction distribution, nous avons doté nos produits de code à barre.	4,43	1,119	Positif
07	Notre service livraison utilise les technologies requises pour ce genre de métier (GPS, suivi de la traçabilité de la livraison ...)	4,13	1,286	Positif
	Le délai de livraison	4,381	0,786	Positif

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

A travers ce tableau, les répondants interrogés sont généralement 'fortement d'accord' pour dire que les délais de livraison des produits sont ponctuels et respectés. En effet, la moyenne des réponses était de 4,381. Cela représente une moyenne relativement élevée se situant dans la catégorie cinquième de l'échelle de Likert qui est 'Fortement d'accord'. Nous constatons également une faible dispersion avec un écart type de 0,786.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

5. Les caractéristiques des répondants de l'échantillon

Notre échantillon se compose en totalité des cadres et des agents de maîtrise ayant les caractéristiques suivantes :

- Sexe

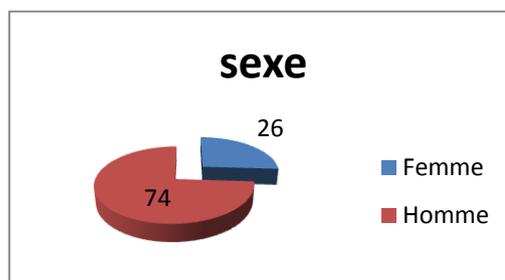
Cette question a été posée dans le but de connaître le sexe des répondants de l'échantillon.

Les résultats sont les suivants :

Tableau 30: Sexe de l'échantillon étudié

Désignation	Nombres de réponses	Pourcentage %
Femme	39	26
Homme	111	74
Totale	150	100

Figure 21 : Sexe du répondant



Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

Notre échantillon se compose principalement d'hommes avec un pourcentage de 74% contre 26% pour les femmes. Cette caractéristique n'impacte aucunement les résultats de l'enquête.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

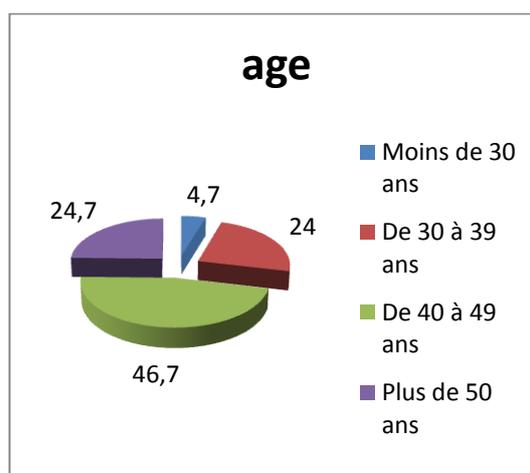
- Age

L'objectif de cette question est de connaître les différentes tranches d'âge des répondants de notre échantillon. L'âge du répondant peut donner une idée sur sa maturité, son expérience et son degré d'autorité. Les résultats sont les suivants :

Tableau 31: Age de l'échantillon étudié

Désignation	Nombres de réponses	Pourcentage %
Moins de 30 ans	7	4,7
De 30 à 39 ans	36	24
De 40 à 49 ans	70	46,7
Plus de 50 ans	37	24,7
Total	150	100

Figure 22: Age du répondant



Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de SPSS version 24

Pour ce qui est de l'âge de nos répondants. Nous remarquons que presque la moitié de nos répondants (46,7%) a entre 40 et 49 ans, viennent par la suite les répondants qui ont plus de 50 ans avec un pourcentage 24,7%. Le pourcentage entre 30 et 39 ans ne dépasse pas 24%, et en dernier viennent ceux ayant âge moins de 30 ans avec seulement 4,7%.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

- Catégorie socioprofessionnelle

L'objectif de cette question est de savoir les catégories socioprofessionnelles de notre échantillon, les résultats sont comme suit :

Tableau 32: Catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage %
Cadre supérieur	60	40
Agent de maîtrise	90	60
Total	150	100

Figure 23: Catégorie socioprofessionnelle



Source : réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties du SPSS version 24

A partir d'une lecture statistique, notre échantillon d'étude porte sur deux catégories socioprofessionnelles, celle des cadres qui représente un pourcentage de 40%, suivi par la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 60%.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

- La catégorie fonctionnelle

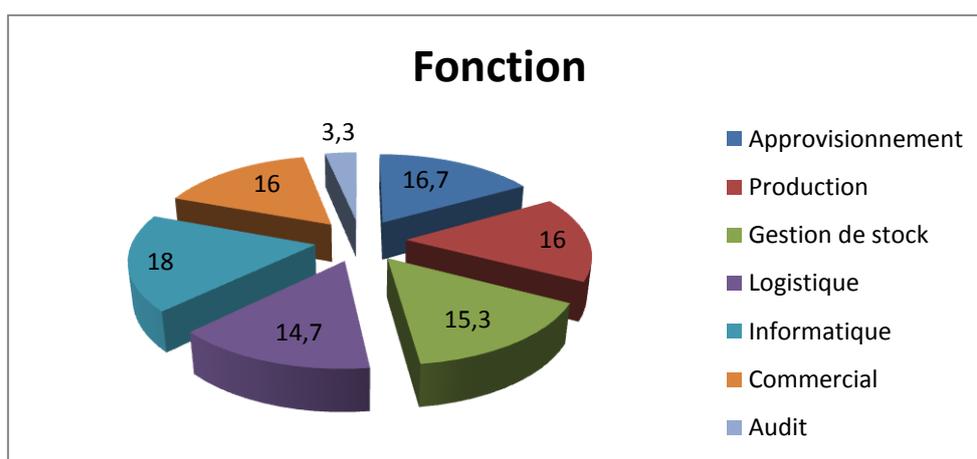
L'objectif de cette question est de savoir la fréquence du répondant de chaque fonction, les résultats sont comme suit :

Tableau 33: La fréquence du répondant de chaque fonction

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage %
Approvisionnement	25	16,7
Production	24	16
Gestion de stock	23	15,3
Logistique	22	14,7
Informatique	27	18
Commercial	24	16
Audit	05	3,3
Total	150	100

Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties du SPSS version 24

Figure 24: La fréquence du répondant de chaque fonction



Source : Réalisé par nos soins, en se basant sur les sorties de Excel

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Concernant la fréquence des répondants pour chaque fonction, nous avons constaté que 18% des répondants appartenaient à la fonction informatique, puis 16,7% appartenaient à la fonction approvisionnement, ensuite 16% appartenaient à la fonction production et le même pourcentage pour la fonction commercial, et 15,3% appartenaient à la fonction gestion des stocks, ainsi 14,7% appartenaient à la fonction logistique. Enfin pour la fonction audit 3,3% des répondants appartiennent.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Section 03 : Analyse des résultats et tests d'hypothèses

Après avoir présenté les résultats des tests de la fiabilité et les statistiques descriptives du questionnaire, une analyse approfondie s'impose.

Nous allons tout d'abord effectuer différents tests, en commençant par des tests des coefficients de corrélation des variables étudiées. Nous procéderons ensuite à une régression linéaire afin de modéliser la relation entre les deux variables.

La régression linéaire permet de vérifier la relation entre deux variables, dont nous supposons l'existence dans la première hypothèse H1, à savoir que les pratiques de la Supply Chain Management ont un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie. Avant de passer à la régression linéaire, nous allons analyser la variance à un facteur, appelée ANOVA (ANalysis Of Variance). Ces tests permettent de vérifier si la variable indépendante a un effet significatif sur la variable dépendante. Enfin, nous synthétiserons et interpréterons les résultats de notre analyse.

1. Analyser des coefficients de corrélation pour les variables étudiées

Le coefficient de corrélation de « Pearson » permet de mesurer le degré d'association ou de cooccurrence entre deux variables qualitatives. Il permet d'obtenir une estimation approximative et conservatrice du degré d'association.

Par conséquent, étant donné que nos variables dépendantes et indépendantes sont qualitatives, nous avons opté pour ce test afin de mesurer la corrélation entre les Pratiques de la Supply Chain Management et les dimensions de la performance opérationnelle.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Le tableau suivant présente les résultats du test de « Pearson » entre deux variables :

Tableau 34: Coefficients de corrélation Pearson

Corrélations					
		Fournisseur	Client	Partage d'information	Performance opérationnelle
Fournisseur	Corrélation de Pearson	1	,647**	,411**	,644**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150
Client	Corrélation de Pearson	,647**	1	,654**	,854**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150
Partage d'information	Corrélation de Pearson	,411**	,654**	1	,659**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150
Performance Opérationnelle	Corrélation de Pearson	,644**	,854**	,659**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

D'après le tableau précédent, nous retenons une forte corrélation entre les variables. Par ordre d'intensité de corrélation, la relation partenariat avec le client corrélée très fortement de 85,4% avec la performance opérationnelle, ensuite le partage d'information avec les partenaires corrélée fortement de 65,9% avec la performance opérationnelle, finalement une corrélation importante entre la relation partenariat avec le fournisseur et la performance opérationnelle de 64,4%. Cela nous permet de confirmer l'existence d'une forte corrélation entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle des entreprises de la filière boissons en Algérie.

Les partenariats avec les clients sont mieux classés, ce qui confirme l'importance de cette pratique, car le but de la création d'entreprise et la pérennité de celle-ci est de satisfaire les exigences des clients, parmi lesquels il doit y avoir une bonne relation avec eux, pour atteindre le dernier nécessite une bonne circulation et le partage de l'information, ce qui

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

confirme la deuxième catégorie est le partage de l'information avec les partenaires, et enfin les partenariats relationnels avec les fournisseurs.

2. Test des hypothèses de la recherche

Nous allons tester nos hypothèses de recherche préalablement émises avec le test d'indépendance du Khi-deux.

Le test de khi-deux d'indépendance qui sert à étudier la corrélation entre deux variables qualitatives X et Y. Il est utilisé pour savoir si une variable explicative figurent d'un modèle est réellement significative et si elle contribue à expliquer la variable à prédire.

Les hypothèses du test sont :

H_0 : Les variables X et Y sont indépendantes

H_1 : Les variables X et Y sont dépendantes

Ainsi, si la valeur statistique du khi-deux est faible cela signifie que la différence entre les deux distributions est réduite ce qui nous amène à accepter l'hypothèse nulle H_0 .

A l'inverse, si la différence est importante, elle est considérée comme trop importante pour être expliquée par le hasard seulement ce qui la rend statistiquement significative. Dans ce cas, nous rejetons H_0 et acceptons H_1 .

En conséquence, la décision d'accepter et de rejeter l'hypothèse se fait par rapport à la signification asymptotique :

- Si la signification asymptotique est inférieure à 0,05 ($P < 0,05$) nous rejetons H_0 et acceptons H_1 ;
- Si la signification asymptotique est supérieure à 0,05 ($P > 0,05$) nous acceptons H_0 et rejetons H_1 .

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

2.1 Test de la première hypothèse : la relation partenariat avec les fournisseurs a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Nous cherchons à valider ou rejeter cette hypothèse, les tableaux suivants montrent les résultats du test du khi-deux :

Tableau 35: Test khi-deux de la première hypothèse

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le fournisseur a un impact sur la qualité de produit	902,892	434	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le fournisseur a un impact sur la maîtrise des coûts de production	924,692	496	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le fournisseur a un impact avec la flexibilité opérationnelle	938,028	496	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le fournisseur à un impact avec le délai de livraison	1161,952	558	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le fournisseur a un impact sur la performance opérationnelle (H1)	4124,480	2883	0,000

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les valeurs du khi-deux est statistiquement significative ($P < 0,05$) ce qui indique que la relation partenariat avec le fournisseur a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie : **La première hypothèse est validée.**

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

2.2 Test de la deuxième hypothèse : la relation partenariat avec le client a impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Nous cherchons à valider ou rejeter cette hypothèse, tableau suivant montre les résultats du test du khi-deux :

Tableau 36: Test khi-deux de la deuxième hypothèse

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le client a impact sur la qualité de produit	910,706	462	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le client a impact sur la maîtrise des coûts	1191,329	528	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le client a impact sur la flexibilité opérationnelle	1338,245	528	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le client a un impact sur le délai de livraison	1293,243	594	0,000
Khi-deux de Pearson : la relation partenariat avec le client a un impact sur la performance opérationnelle (H2)	4670,391	3069	0,000

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les valeurs du khi-deux est statistiquement significatives ($P < 0,05$) ce qui indique que la relation partenariat avec le client a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie : **La deuxième hypothèse est validée.**

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

2.3 Test de la troisième hypothèse : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Nous cherchons à valider ou rejeter cette hypothèse, le tableau suivant montre les résultats du test du khi-deux :

Tableau 37: Test khi-deux de la troisième hypothèse

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la qualité de produit	735,212	294	0,000
Khi-deux de Pearson le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la maîtrise des coûts de production	575,139	336	0,000
Khi-deux de Pearson : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la flexibilité opérationnelle	803,832	336	0,000
Khi-deux de Pearson : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur le délai de livraison	935,674	378	0,000
Khi-deux de Pearson : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la performance opérationnelle (H3)	3922,560	1953	0,000

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les valeurs du khi-deux sont statistiquement significative ($P < 0,05$) ce qui confirme que le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie : **La troisième hypothèse est validée.**

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

3. Les résultats de la régression linéaire

L'objectif de la régression linéaire est de vérifier l'existence d'une relation entre deux ou plusieurs variables de nature quantitatives testées par la corrélation.

Dans notre recherche nous utilisons les deux types, à savoir :

- La régression linéaire simple : consiste à tester l'existence d'une relation entre une seule variable indépendante et une variable dépendante.
- La régression linéaire multiple : consiste à tester l'existence d'une relation entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante.

3.1 Les résultats de la régression linéaire simple

La régression linéaire permet de vérifier la relation entre deux variables, dont nous avons postulé l'existence de la première hypothèse H1, à savoir : les pratiques de la SCM ont impact sur les dimensions de la performance opérationnelle au sein de la filière boissons en Algérie.

La régression linéaire simple consiste à rechercher « la droite des moindres carrés », qui passe le plus près possibles de toutes les observations dans l'échantillon.

La forme algébrique du modèle de la régression linéaire simple pour notre recherche est :

$$y = a + bXi$$

Avec :

Y= La variable à expliquer ;

Xi : La variable explicative ;

A et B : Paramètres.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Avant de passer à la régression linéaire simple, nous allons analyser la variance à un facteur, appelée ANOVA (ANalysis Of Variance). Ces tests permettent de vérifier l'existence d'une influence significative d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Les résultats de ces tests seront résumés dans le tableau qui se suit :

- **L'impact de la relation partenariat avec les fournisseurs sur les dimensions de la performance opérationnelle**
 - ✓ **L'impact de la relation partenariat avec les fournisseurs sur la qualité du produit**

Tableau 38: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,503	1	17,503	38,370	,000 ^b
	Résidu	67,511	148	,456		
	Total	85,013	149			
a. Variable dépendante : qualité du produit						
b. Prédicteurs : (Constante), relation partenariat avec le fournisseur						
R= 0,454			R ² = 0,204		R ² ajusté= 0,201	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 38 montrent que la relation partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons avec une valeur de 0.000 qui est inférieure à 0.05. En effet, la valeur de coefficient de détermination linéaire est 0,201 ; ce qui indique la relation partenariat avec fournisseur contribue moyennement à 20,1% de la variance dans la qualité du produit des entreprises de la filière boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 39 : coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,874	,397		4,724	,000
	Fournisseur	,621	,100	,454	6,194	,000

a. Variable dépendante : qualité du produit

Source : Elaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le tableau (39) indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,621$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette Valeur ($\beta = 0,621$) affirme que lorsque la relation partenariat avec le fournisseur augmente par une (1) unité la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie augmente par 0,621.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée et par conséquent on peut dire que la relation partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

✓ L'impact de la relation partenariat avec le fournisseur sur la maîtrise de coût de la production

Tableau 40: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,025	1	28,025	57,998	,000 ^b
	Résidu	71,516	148	,483		
	Total	99,541	149			
a. Variable dépendante : coût de production						
b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le fournisseur						
R= 0,531			R ² = 0,282		R ² ajusté= 0,277	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats de la régression (tableau 40) montrent que le partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la maîtrise de coût de la production des entreprises de la filière des boissons en Algérie avec une valeur de 0,000 qui est inférieure à 0,05. De plus, la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) est 0,282 ; ce qui indique la relation partenariat avec fournisseur contribue moyennement à 28,2% de la variance dans la maîtrise des coûts de la production des entreprises des boissons.

Tableau 41 : coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,002	,408		2,455	,015
	Fournisseur	,786	,103	,531	7,616	,000
a. Variable dépendante : cout						

Source : Elaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Le tableau (41) indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta=0,786$;sig = $0,000 < 0,005$), cette valeur ($\beta=0,786$) confirme que lorsque le partenariat avec le fournisseur augmente d'une (1) unité, la maîtrise des coûts de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,786.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la maîtrise de cout de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ L'impact de la relation partenariat avec le fournisseur sur flexibilité opérationnelle

Tableau 42: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,189	1	34,189	79,708	,000 ^b
	Résidu	63,482	148	,429		
	Total	97,671	149			
a. Variable dépendante : flexibilité opérationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le fournisseur						
R= 0,592			R ² = 0,350		R ² ajusté= 0,346	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 42 nous démontrent que les relations partenariats avec les fournisseurs ont un impact significatif sur la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie avec une valeur de 0,000 qui est inférieure à 0,05. Nous notons également que la valeur de coefficient de détermination linéaire était en moyenne de 35%, ce qui indique que cette pratique contribué à 35% dans la flexibilité opérationnelle.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 43 : Coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,793	,385		2,061	,041
	fournisseur	,868	,097	,592	8,928	,000

a. Variable dépendante : flexibilité

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le résultat du coefficient de régression β figure dans le tableau 43 est positif et significatif ($\beta = 0,868$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette valeur confirme que lorsque le partenariat avec le fournisseur augmente d'une (1) unité, la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,868.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ **L'impact de la relation partenariat avec le fournisseur sur la livraison**

Tableau 44: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le fournisseur) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,778	1	27,778	63,873	,000 ^b
	Résidu	64,365	148	,435		
	Total	92,143	149			

a. Variable dépendante : délai de livraison

b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le fournisseur

R= 0,549 R²= 0,301 R² ajusté= 0,297

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Les résultats du tableau 44 indiquent que les relations partenariats avec les fournisseurs expliquent moyennement la livraison dans les entreprises de la filière des boissons en Algérie avec une valeur de 0,000 qui est inférieure à 0,05. Ensuite, la valeur de coefficient de détermination linéaire est $R^2 = 0,297$, ce qui indique cette pratique contribuée à 29,7 % dans la livraison.

Tableau 45: Coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,317	,387		3,400	,001
	fournisseur	,782	,098	,549	7,992	,000

a. Variable dépendante : livraison

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le tableau 45 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,297$; sig= 0,000<0,005), cette valeur confirme que lorsque le partenariat avec le fournisseur augmente d'une (1) unité, la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,297.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le fournisseur a un impact significatif sur la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

➤ **L'impact de la relation partenariat avec le client sur les dimensions de la performance opérationnelle**

✓ **L'impact de la relation partenariat avec le client sur la qualité du produit**

Tableau 46: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,301	1	41,301	139,833	,000 ^b
	Résidu	43,713	148	,295		
	Total	85,013	149			
a. Variable dépendante : qualité de produit						
b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le client						
R=0,697			R ² =0,486		R ² ajusté= 0,482	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 46 montrent que le partenariat avec le client a un impact significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie avec une valeur de 0,000 qui est inférieure à 0,05. En effet, la valeur de coefficient de détermination linéaire est $R^2 = 0,48$, ce qui indique cette pratique contribué fortement à 48% de la variance dans la livraison des entreprises des boissons.

Tableau 47: Coefficient de régression

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,763	,303		2,517	,013
	Clientt	,821	,069	,697	11,825	,000
a. Variable dépendante : qualité						

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Le tableau 47 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta=0,821$; $\text{sig}=0,000<0,005$), cette valeur ($\beta=0,821$) affirme que lorsque la relation partenariat avec le client augmente par une (1) unité la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie augmente par 0,821.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée et par conséquent on peut dire que la relation partenariat avec le client a un impact significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

- ✓ **L'impact de la relation partenariat avec le client sur la maîtrise de coût de la production**

Tableau 48: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,890	1	36,890	87,145	,000 ^b
	Résidu	62,651	148	,423		
	Total	99,541	149			
a. Variable dépendante : coût de production						
b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le client						
R=0,609			R ² =0,371		R ² ajusté= 0,366	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats de régression figure dans le tableau 48 montrent que le partenariat avec le client a un effet significatif sur la maîtrise de cout de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie. En effet, la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) était 0,36 ; ce qui indique cette pratique contribué moyennement à 36,6% de la variance dans la maîtrise des couts de la production.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 49: Coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,732	,363		2,017	,045
	Clientt	,776	,083	,609	9,335	,000

a. Variable dépendante : cout

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultat du tableau 49 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,776$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette valeur ($\beta = 0,776$) confirme que lorsque le partenariat avec le client augmente d'une (1) unité, la maîtrise des couts de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,776.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le client a un impact significatif sur la maîtrise de cout de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ **L'impact de la relation avec le client sur la flexibilité opérationnelle**

Tableau 50: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	68,239	1	68,239	343,146	,000 ^b
	Résidu	29,432	148	,199		
	Total	97,671	149			

a. Variable dépendante : flexibilité opérationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le client

R=0,836	R ² =0,699	R ² ajusté= 0,697
---------	-----------------------	------------------------------

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Les résultats du tableau 50 nous démontrent que le partenariat avec le client a un effet significatif sur la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie. Nous notons également que la valeur de coefficient de détermination linéaire était en très forte de 0,697 ; ce qui indique que cette pratique contribuée à 69,7% dans la flexibilité opérationnelle

Tableau 51: Coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,362	,249		-1,457	,147
	Clientt	1,056	,057	,836	18,524	,000

a. Variable dépendante : flexibilité

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le tableau 51 montre que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 1,056$; sig= $0,000 < 0,005$), cette valeur confirme que lorsque le partenariat avec le client augmente d'une (1) unité, la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 1,056.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le client a un impact significatif sur la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

✓ L'impact de la relation partenariat avec le client sur la livraison

Tableau 52: L'analyse de variance à un facteur (relation partenariat avec le client) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,659	1	42,659	127,590	,000 ^b
	Résidu	49,483	148	,334		
	Total	92,143	149			
a. Variable dépendante : délai de livraison						
b. Prédicteurs : (Constante), la relation partenariat avec le client						
R=0,680			R ² =0,463		R ² ajusté= 0,459	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 52 indiquent que le partenariat avec le client a un effet significatif sur la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie. Ensuite, la valeur de coefficient de détermination linéaire est $R^2 = 0,459$, ce qui indique cette pratique contribué moyennement à 45,9% dans la livraison.

Tableau 53: Coefficients de régression

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,780	,322	2,420	,017
	Clientt	,835	,074	,680	11,296
a. Variable dépendante : livraison					

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 53 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,835$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette valeur confirme que lorsque le partenariat avec le client augmente d'une (1) unité, la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,835.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partenariat avec le client a un impact significatif sur la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

- ✓ **L'impact de partage d'information avec les partenaires sur la qualité du produit**

Tableau 54: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,399	1	22,399	52,944	,000 ^b
	Résidu	62,614	148	,423		
	Total	85,013	149			
a. Variable dépendante : qualité de produit						
b. Prédicteurs : (Constante), partage d'information avec les partenaires						
R=0,513			R ² =0,263		R ² ajusté= 0,258	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 54 indiquent que le partage d'information avec les partenaires a un effet significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie. Ensuite, la valeur de coefficient de détermination linéaire est $R^2 = 0,258$; ce qui indique cette pratique contribuée faiblement à 25,8% dans la qualité du produit.

Tableau 55: Coefficients de régression

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,620	,238		11,020	,000
	Partage	,415	,057	,513	7,276	,000

a. Variable dépendante : qualité

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Le tableau 55 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta=0,415$; $\text{sig}=0,000<0,005$), cette valeur ($\beta=0,415$) affirme que lorsque le partage d'information avec les partenaires augmente par une (1) unité la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie augmente par 0,415.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée et par conséquent on peut dire que le partage d'information avec les partenaires ont un impact significatif sur la qualité du produit des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ L'impact de partage d'information avec les partenaires sur la maîtrise de coût de la production

Tableau 56: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,910	1	19,910	37,005	,000 ^b
	Résidu	79,631	148	,538		
	Total	99,541	149			
a. Variable dépendante : coût de production						
b. Prédicteurs : (Constante), partage d'information avec les partenaires						
R=0,447			R ² =0,2		R ² ajusté= 0,195	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le tableau 56 indique que le partage d'information avec le partenaire a un effet significatif sur la maîtrise de cout de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie. En effet, la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) était 0,258 ; ce qui indique cette pratique contribuée faiblement à 19,5% dans la maîtrise des couts de la production.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 57: Coefficients de régression

Coefficients^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,491	,268		9,290	,000
Partage	,392	,064	,447	6,083	,000

a. Variable dépendante : cout

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le tableau 57 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,392$; sig = $0,000 < 0,005$), cette valeur ($\beta = 0,392$) confirme que lorsque le partage d'information avec les partenaires augmente d'une (1) unité, la maîtrise des coûts de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,392.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partage d'information avec les partenaires ont un impact significatif sur la maîtrise de cout de production des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

✓ L'impact de partage d'information avec les partenaires sur la flexibilité opérationnelle

Tableau 58: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,323	1	40,323	104,062	,000 ^b
	Résidu	57,348	148	,387		
	Total	97,671	149			
a. Variable dépendante : flexibilité opérationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), partage d'information avec les partenaires						
R=0,643			R ² =0,413		R ² ajusté= 0,409	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats de tableau (58) nous démontrent que le partage d'information avec les partenaires expliquent moyennement la variance dans la flexibilité opérationnelle.

Nous notons également que la valeur de coefficient de détermination linéaire était en moyennement de 0,409 ; ce qui indique que cette pratique contribué à 40,9% dans la flexibilité opérationnelle.

Tableau 59: Coefficients de régression

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,931	,228	8,484	,000
	Partage	,557	,055	,643	,000
a. Variable dépendante : flexibilité					

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Le tableau 59 indique que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,557$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette valeur confirme que lorsque le partage d'information avec le partenaire augmente d'une (1) unité, la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,557.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partage d'information avec les partenaires ont un impact significatif sur la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ L'impact de partage d'information avec les partenaires sur la livraison

Tableau 60: L'analyse de variance à un facteur (partage d'information avec les partenaires) avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,651	1	30,651	73,772	,000 ^b
	Résidu	61,492	148	,415		
	Total	92,143	149			
a. Variable dépendante : délai de livraison						
b. Prédicteurs : (Constante), partage d'information avec les partenaires						
R=0,577			R ² =0,333		R ² ajusté= 0,328	

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats indiquent dans le tableau 60 indique que le partage d'information avec les partenaires expliquent moyennement la livraison. Ensuite, la valeur de coefficient de détermination linéaire est $R^2 = 0,328$, ce qui indique cette pratique contribué moyennement à 32,8 % dans la livraison.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 61: Coefficients de régression

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,409	,236		10,224	,000
Partage	,486	,057	,577	8,589	,000

a. Variable dépendante : livraison

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Les résultats du tableau 61 indiquent que le coefficient de régression β est positif et significatif ($\beta = 0,486$; $\text{sig} = 0,000 < 0,005$), cette valeur confirme que lorsque le partage d'information avec les partenaires augmente d'une (1) unité, la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie a augmenté de 0,486.

Donc notre hypothèse H_0 n'est pas confirmée, on peut donc dire que le partage d'information avec les partenaires ont un impact significatif sur la livraison des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

3.2 Les résultats de la régression multiple

La régression linéaire multiple est une méthode d'analyse de données quantitatives dont l'objectif est d'étudier la causalité entre une variable particulière appelée variable expliquée ou dépendante (notée Y), et de k autres variables explicatives ou indépendantes (notées X1, X2, ..., Xk).

La forme algébrique du modèle de la régression linéaire multiple pour notre recherche est :

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Avec :

- Variable dépendante ou à expliquer :
Y = La performance opérationnelle de la filière boisson en Algérie.
- Variables explicatives : (indépendantes)
X1 : La relation partenariat avec les fournisseurs au sein de la filière boissons en Algérie ;
X2 : La relation partenariat avec les clients au sein de la filière boissons en Algérie ;
X3 : Le partage d'information avec les partenaires au sein de la filière boissons en Algérie.
 β_0 : La constante de l'hypothèse H0 ;
 β_1 : Le coefficient de régression (la relation partenariat avec les fournisseurs) ;
 β_2 : Le coefficient de régression (la relation partenariat avec les clients) ;
 β_3 : Le coefficient de régression (le partage d'information avec les partenaires) ;
 ε : Erreur aléatoire.

La régression multiple permet de tester l'influence simultanée des variables explicatives sur la variable à expliquer dont nous avons postulé l'existence dans notre Hypothèse principale, à savoir : les Pratiques de la Supply Chain Management à un impact positif sur la performance opérationnelle de la filière boissons en Algérie.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 62: l'analyse de la variance avec le test ANOVA

ANOVA ^a							
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	Durbin-Watson
1	Régression	48,665	3	16,222	155,488	,000 ^b	
	Résidu	15,232	146	,104			
	Total	63,897	149				1,900
a. Variable dépendante : performance opérationnelle							
b. Prédicteurs : (Constante), partage d'information, partenariat avec fournisseur, les clients							
R= 0,873		R ² = 0,762			R ² ajusté=0,757		1,900

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

L'absence d'autocorrélation indique que les répondants ont répondu au questionnaire de manière indépendante.

Durbin-Watson = 1,900 ce qui est supérieur à la valeur critique maximale. Cela conduit à l'acceptation de l'hypothèse alternative H₁ qui stipule l'absence d'autocorrélation.

De plus, Les résultats de la régression linéaire multiple de l'hypothèse principale H₀ montrent qu'une les pratiques de la SCM expliquent très fortement la variance dans la performance opérationnelle.

En effet la valeur prédictive du modèle (R² ajusté) est très forte avec 75,7%, En plus, la valeur significatif d'ANOVA Sig = 0,000 (<0,05), donc notre hypothèse H₀ n'est pas confirmée et par conséquent on peut dire que les pratiques de la Supply Chain Management a un impact significatif sur la performance opérationnelle des entreprises des boissons.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Tableau 63: Les coefficients de modèle de la régression linéaire multiples

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,193	,204		,948	,345		
	Fournisseur	,192	,063	,162	3,061	,003	,581	1,720
	Client	,645	,065	,631	9,875	,000	,400	2,501
	Partage d'information	,126	,038	,180	3,362	,001	,571	1,750

a. Variable dépendante : performance opérationnelle

Source : Élaboré par nos soins sur la base des données issues de SPSS version 24

Le modèle de la régression linéaire multiple pour l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie est déterminé par l'équation suivante :

La performance opérationnelle = 0,193+ 0,162 relation partenariat avec fournisseur + 0,631 relation partenariat avec le client + 0,180 partage d'information avec les partenaires

La détection de la présence de multicollinéarité est facilitée par le calcul des 'tolérances' ou TOL. Nous rappelons que les VIF (ou « variance inflation factors ») sont des facteurs qui indiquent de combien de fois la variance de chacun des paramètres est gonflée par la présence de multicollinéarité.

Pour notre modèle de régression multiple, les valeurs des 'tolérance' ou TOL sont présentées dans le tableau (63). A la lumière des résultats obtenus, l'examen des tolérances indique l'absence de problème de multicollinéarité. En effet, les variables explicatives la relation partenariat avec le fournisseur (0,581), la relation partenariat avec le client (0,4) et le partage d'information avec les partenaires (0,571) ont des valeurs de tolérance supérieure à 0,2 alors il n'y a pas de multicollinéarité problème, donc la première condition on peut dire qu'il n'y a pas de problème de multicollinéarité entre les variables indépendantes.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Ensuite, les résultats révèlent aussi que, pour chacune d'elles, la valeur du VIF doit être inférieure à 5 toutes les valeurs sont inférieures à 5 donc il n'y pas de problème de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

De plus, le modèle est statistiquement significatif. Le signe des coefficients indique la direction de la relation. Dans notre cas, les PSCM à savoir : la relation partenariat avec le fournisseur, la relation partenariat avec le client et le partage d'information avec les partenaires sont positivement liée à la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie, où une augmentation de ces PSCM perçu entrainera une augmentation de la performance opérationnelle.

Enfin, en comparant les coefficients normalisés obtenus dans le tableau (63), nous concluons que la relation partenariat avec le client est le prédicteur le plus important de l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et a le plus grand impact avec un β normalisée de 0,631, suivi par le partages d'information avec les partenaires avec un β normalisée de 0,180. Enfin, la relation partenariat avec le fournisseur avec un β normalisée de 0,162.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

4. Discussions des résultats :

Les résultats empiriques de cette étude permettent de valider l'hypothèse principale qui considère les PSCM comme des prédicateurs fiables de la performance opérationnelle.

Les interactions entre les PSCM et la relation de ces pratiques avec la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ont également été prouvées. Nos résultats permettent néanmoins de compléter les recherches existons.

La partie suivante présentera une discussion plus approfondie sur le rôle de chaque pratique dans la mise en œuvre de la SCM et l'amélioration de la performance opérationnelle au sein de la filière des boissons en Algérie :

✓ **La relation partenariat avec le fournisseur a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie**

Selon nos résultats, il devient de plus en plus difficile d'acheter des matières premières de qualité à un prix raisonnable. Pour accroître l'efficacité des achats au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie, la gestion des fournisseurs joue un rôle extrême important. Contrairement à la vision traditionnelle, de nombreux fournisseurs sont choisis pour avoir le prix le plus bas. La pratique de la gestion avec le fournisseur repose sur le petit nombre de fournisseurs et de développer la relation à long terme avec eux.

En conséquence, le partenariat avec les principaux fournisseurs est une pratique essentielle de la gestion du cycle de vie des produits.

Les responsables des achats au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie collaborent avec les fournisseurs pour assurer un approvisionnement stable, en réduisant la variance des prix ainsi pour veiller à ce que les matières premières répondent aux normes et aux exigences de qualité afin de fournir des produits de qualité.

De plus, les intrants de haute qualité fournissent au bon moment avec la quantité requise, aident les entreprises de la filière des boissons en Algérie à éviter les incidents de temps d'arrêt, la réduction des coûts de stock, la réduction les délais de commande, la réduction des coûts logistiques et permet ainsi de développer une compétence spécifique qui contribue de

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

manière grandissante à la compétitivité de l'entreprise en matière de coût, de qualité, de réactivité de la réponse au client final, d'augmenter l'agilité de l'entreprise et de répondre plus vite aux changements qui affectent la demande en matière de qualité et de quantité des produits.

✓ **La relation partenariat avec le client a un impact positif sur la performance opérationnelle au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie**

Les clients sont ceux qui apportent des avantages aux entreprises de la filière des boissons en Algérie. Ils sont donc un facteur important que toute entreprise souhaite connaître et satisfaire leurs exigences.

La mise en œuvre de la pratique relation partenariat avec le client permet aux entreprises de la filière des boissons en Algérie à mieux comprendre les attentes des clients et les opportunités du marché.

Pendant les activités de production, en comprenant les besoins des clients, les entreprises de la filière des boissons en Algérie peuvent coordonner efficacement les ressources matérielles et humaines pour minimiser les écarts de processus, réduire les temps d'arrêt et des retards et améliorer les performances opérationnelles de l'entreprise.

De plus, les employés connaissant les attributs des produits et services peuvent minimiser les erreurs et suggérer des améliorations. Ainsi, au stade de la livraison des meilleurs plans d'expédition pourraient être élaborés afin de réduire le taux de retard de livraison.

Enfin, cette corrélation entre la relation partenariat avec le client et la performance opérationnelle permet de comprendre la force de la filière des boissons en Algérie.

✓ **Le partage d'information avec les partenaires a un impact positif sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie**

Une communication active et intensive entre les partenaires au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie ça tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et les risques de comportement opportuniste.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Selon nos résultats ; l'information qui circule entre les partenaires est complète ce qui mène les risques de divergences d'objectifs, de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués.

Enfin, ce qui est la régression linéaire et test d'hypothèse, les résultats nous ont montré que :

- ✓ Les partenariats avec les fournisseurs ont une relation positive avec la performance opérationnelle d'une entreprise, ce qui nous amène à conclure que les partenariats avec les fournisseurs contribuent effectivement à la performance opérationnelle, ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse H1.
- ✓ Il existe un effet positif entre les partenariats avec les clients et la performance opérationnelle de l'entreprise, ce qui nous permet de voir que les partenariats avec les clients contribuent intrinsèquement à la performance opérationnelle, ce qui nous amène à confirmer notre deuxième hypothèse H2.
- ✓ Il existe un effet positif entre le partage d'information avec des partenaires et la performance opérationnelle d'une entreprise, ce qui nous amène à constater que le partage d'information avec des partenaires contribue réellement à une bonne performance opérationnelle, confirmant notre troisième hypothèse H3.
- ✓ Il existe un impact positif entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle ce qui nous permis de remarquer que les PSCM contribuent réellement à améliorer la performance opérationnelle d'une entreprise, ce qui nous amène à confirmer notre hypothèse principale H0.

Chapitre 04: Résultats de la recherche sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté les principaux résultats de notre recherche empirique qui a été réalisée au moyen de deux méthodes : à savoir ; une méthode qualitative exploratoire d'une part, une méthode quantitative d'autre part. Ces méthodes ont permis d'apporter des éléments de réponse quant à la problématique retenue dans cette thèse.

L'étude qualitative exploratoire (des entretiens semi-directifs) utilisée dans notre recherche nous a permis de fournir une description et une analyse approfondie de la situation actuelle des maillons de la Supply Chain et de la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie, et cette analyse nous a également permis de comprendre et de vérifier les éléments théoriques développés dans les premiers chapitres de notre travail au sein des entreprises.

L'étude quantitative a eu pour objet de tester les hypothèses de recherche. Pour cela, des analyses statistiques ont été engagées. Les hypothèses ont donc été testées une à une au moyen des analyses de corrélation de Pearson et le test de Khi-deux nous ont permis de détecter la dépendance entre les PSCM et la performance opérationnelle des entreprises ciblées et de tester la validité de nos hypothèses préalablement émises. Ainsi, la régression linéaire simple et multiple qui permet d'avoir un modèle statistique qui explique la contribution de chaque PSCM à l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise. Puis, les résultats de la recherche ont été discutés en termes de perspectives empiriques et de perspectives théoriques. Concernant les perspectives empiriques, cette étude nous a permis de conclure que les PSCM à savoir : la relation partenariat avec le fournisseur, la relation partenariat avec le client et le partage d'information avec les partenaires ont un impact significatif positif sur les différentes dimensions de la performance opérationnelle (qualité du produit, la maîtrise de cout de production, la flexibilité opérationnelle et la livraison).

La discussion des résultats dans une perspective théorique permet de valider le modèle finale, ainsi que les deux cadres théoriques mobilisées dans la présente recherche : Les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de synthétiser notre travail de recherche, il s'avère important de rappeler notre problématique : « *Quel est l'impact des PSCM sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie ?* ».

Cela nous a conduit à puiser dans une large revue de littérature tout en long des deux premiers chapitre afin d'appréhender les notions de la SCM et la performance opérationnelle, ainsi que les différentes interactions entre ces variables dans le but de comprendre l'impact des PSCM sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.

La Supply Chain Management est un système qui englobe plusieurs maillons qui partagent les mêmes objectifs d'amélioration de la performance et de la satisfaction des clients.

Cette démarche implique de gérer les flux (financiers, informationnels et physiques), de planifier les activités de l'entreprise, et de bien piloter les processus internes, en assurant la coordination entre les différents acteurs de la chaîne : clients et fournisseurs.

De plus, la Supply Chain Management est une vision intégrée depuis l'achat jusqu'à la distribution physique. C'est ce qui est appelé les segmentations de la SCM à savoir : Supply Chain en amont, Supply Chain en interne et Supply Chain en aval.

A cet égard, afin de bien gérer cette chaîne, les entreprises peuvent utiliser les nouvelles technologies de l'information et une gamme d'outils et de progiciels, tels que : ERP, MES, SCE et APS qui permettent aux entreprises d'optimiser et de coordonner l'ensemble des processus pour améliorer la performance de la Supply Chain Management.

Ainsi, une démarche Supply Chain Management implique la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques, parmi les plus citées dans la littérature à savoir : la gestion partenariat de la relation fournisseur, la gestion partenariat de la relation client, et le partage d'informations avec les partenaires qui permettent de créer un avantage concurrentiel et d'améliorer la performance.

Enfin, les entreprises peuvent améliorer leurs performances opérationnelles en adoptant des niveaux plus élevés de pratique de la Supply Chain Management, car la compréhension et la mise en œuvre réussie de ces pratiques jouent un rôle important dans le maintien de la compétitivité et de la rentabilité tout au long de la supply chain.

Conclusion générale

Cette revue théorique nous a permis de concevoir un modèle théorique et d'émettre des hypothèses que nous avons choisi de tester sur le contexte Algérien par le biais d'une enquête par questionnaire destiné aux différents responsables des entreprises de la filière des boissons en Algérie dans le cadre d'une étude quantitative.

Notre étude au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

- La filière des boissons en Algérie est la filière la plus dynamique de l'industrie agroalimentaire vue la présence de grandes entreprises et l'association APAB ; qui se caractérise par la concurrence déloyale et la présence du marché informel ; ainsi que une faiblesse dans la réglementation ;
- La politique d'approvisionnement au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie caractérisée par : une bonne connaissance de l'environnement externe en matière d'approvisionnement qui représente un facteur clé dans la maîtrise des coûts de production, ensuite elle est caractérisée par un processus d'achat bien défini et clair dont il constitue un accélérateur en matière d'approvisionnement ;
- La politique de production caractérisée par la production en grand série avec un processus technique continue et en fonction de production sur commande et sur stock afin de répondre aux besoins du vaste marché de consommation ;
- La filière des boissons en Algérie représente une caractéristique unique en termes des stocks car elles sont associées à une date de péremption. De plus, la politique de gestion du stock de cette filière caractérisée par l'utilisation d'un système de réapprovisionnement à quantité et à date variables et l'utilisation d'une méthode FIFO pour la valorisation des stocks ;
- La filière des boissons en Algérie a une politique commerciale solide avantagée par une bonne gestion de la relation clientèle ;
- Le système d'information au niveau des entreprises Algériennes de la filière des boissons assurées par le système ERP accompagné par d'autres sous logiciels ;
- Selon nos résultats, le jugement du degré du partenariat avec les fournisseurs au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie est positif et très élevé ;
- Confirmerons que le partenariat avec les fournisseurs a une relation significative avec les dimensions de la performance opérationnelle des entreprises à savoir :

Conclusion générale

- ✓ La bonne relation du partenariat avec les fournisseurs contribue à hauteur de 20% à l'amélioration de la qualité du produit, car une bonne qualité de la matière première apportera une bonne qualité du produit fini ;
- ✓ De bonnes relations du partenariat avec les fournisseurs ont contribué à hauteur de 28% à la maîtrise des coûts de la production ;
- ✓ Une bonne relation du partenariat avec les fournisseurs contribue de 30% à la rapidité de livraison du produit final ;
- ✓ Enfin, un bon partenariat avec les fournisseurs contribue à hauteur de 35% à la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière.
- Les responsables des entreprises de la filière des boissons en Algérie ciblés sont fortement d'accord sur le fait que la relation construite avec le client est un partenariat, qui a un impact significatif sur l'amélioration des dimensions de la performance opérationnelle, telles que :
 - ✓ Une bonne relation du partenariat avec les clients contribue de 48% à la qualité du produit ;
 - ✓ Une bonne relation du partenariat avec les clients a contribué à hauteur de 37% à la maîtrise des coûts de production ;
 - ✓ La bonne relation du partenariat avec les clients contribue de 69% à la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière ;
 - ✓ Enfin, un bon partenariat avec les clients contribue de 46% à la rapidité de la livraison des produits.
- Les responsables des entreprises ciblées dans la filière des boissons en Algérie ont généralement convenu que leurs entreprises reconnaissent l'importance de communiquer et de partager des informations avec leurs partenaires, et sur la base de nos résultats, nous avons constaté que le partage d'informations avec des partenaires avait un impact significatif sur les dimensions de la performance opérationnelle de l'entreprise, à savoir :
 - ✓ Un bon partage d'informations avec les partenaires contribue à hauteur de 20% à la qualité du produit ;
 - ✓ Un bon partage d'informations avec les partenaires a contribué à hauteur de 20% à la maîtrise des coûts de la production ;
 - ✓ Un bon partage d'informations avec les partenaires contribue à hauteur de 41% à la flexibilité opérationnelle des entreprises de la filière;

Conclusion générale

- ✓ Enfin, un bon partage d'informations avec les partenaires a contribué à hauteur de 33% à la rapidité de la livraison des produits.

1. Vérification des hypothèses

Les résultats des tests d'hypothèses de la recherche sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 64: Synthèse des résultats des tests d'hypothèses

Hypothèse	Résultats
H0 : Les pratiques de la SCM ont un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.	Validée
H1 : La relation partenariat avec les fournisseurs a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.	Validée
H2 : La relation partenariat avec les clients a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.	Validée
H3 : Le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.	Validée

Source : Réalisé par nos soins

Dans le point suivant, nous analyserons la comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures.

Conclusion générale

2. La comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures :

Le tableau, ci-après, expose la comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures.

Tableau 65: La comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures

Les résultats de notre étude	Les études antérieures
<p>Il existe réellement un lien positif entre la relation partenariat avec le fournisseur et la performance opérationnelle de l'entreprise, ce qui nous permis de conclure que la relation du partenariat avec le fournisseur contribuent effectivement dans l'amélioration de la performance opérationnelle, ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse H1.</p>	<p>Notre résultat est en accord avec :</p> <p>-Etude intitulé : « <u><i>The relationship between supplier management and firm's operational performance</i></u> “ ; article élaboré par PRAJOG ; publié par Journal Production Economics 136 ; 2012 ; pp 123-130.</p> <p>-Étude intitulé: « <u><i>the influence of supplier relationship management practices on operational performance of large manufacturing organization in Kenya</i></u> », thèse, élaborée par Kiarie, J.W, Strathmone University, 2017</p>
<p>Il existe réellement un lien positif entre la relation partenariat avec le client et la performance opérationnelle de l'entreprise, ce qui nous permis de constater que la relation partenariat avec le client contribue essentiellement à l'amélioration de la performance opérationnelle, ce qui nous amène à confirmer notre deuxième hypothèse H2.</p>	<p>Notre résultat est en accord avec :</p> <p>Étude intitulé : « <u><i>Supply chain management practices and operational performance of fair price shops in INDIA: an empirical study</i></u>» ; article élaboré par KUMAR, K ; publié par Log Forum ; Vol 14 ; N°01 ; 2018 ; pp</p>

Conclusion générale

	85-99.
<p>Il existe un impact positif entre le partage d'information avec les partenaires et la performance opérationnelle de l'entreprise, ce qui nous permis de remarquer que le partage d'information avec les partenaires contribue réellement d'avoir une bonne performance opérationnelle, ce qui nous amène à confirmer notre troisième hypothèse H3.</p>	<p>Notre résultat est en accord avec : Étude intitulé : « <u>Operational performance through SCM practices</u> » ; élaboré par KUSHAWAHA, G ; publié par International Journal Of Business and Social Science ; Vol 3 ; N° 02 ; 2012 ; pp 222-232.</p>
<p>Il existe un impact positif entre les Pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle, ce qui nous permis de remarquer que les Pratiques de la Supply Chain Management contribuent réellement d'augmenter et d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise, ce qui nous amène à confirmer notre hypothèse principale.</p>	<p>Notre résultat est en accord avec : Etude intitulé : « <u>An Assessment of Impact of Supply Chain Management Practices on Operational Performance in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in India</u> » ; article élaboré par CHOPRA , M ; BEDI, P ; KAUR, K ; publié par Amity Journal of Operations Management ; Vol 03 ; N° 01 ; 2018 ; pp 26-34.</p>

Source : Réalisé par nos soins

Conclusion générale

3. Les recommandations

Afin d'améliorer la performance opérationnelle, et de renforcer les pratiques de la Supply Chain Management au sein des entreprises de la filière des boissons en Algérie, nous pouvons résumer quelques **recommandations** pour une mise en œuvre simplifiée :

- ✓ Introduire la Supply Chain Management dans la structure organisationnelle des entreprises et activer ce département au lieu de la gestion de la planification, des achats, de l'entreposage et de la distribution.
- ✓ Susciter plus d'intérêt à la mise en place des pratiques de la Supply Chain Management en raison de leur impact significatif pour l'amélioration des performances opérationnelles, qui permettent de réduire les coûts, d'améliorer la qualité du produit, d'augmenter la flexibilité et la rapidité de la livraison afin d'obtenir la satisfaction des clients, ce qui conduit à augmenter les ventes et la part de marché de l'entreprise.
- ✓ Il est souhaitable de mesurer la satisfaction des clients et des fournisseurs, par le biais de la mise en place d'un suivi permettant une amélioration de l'image de la marque de l'entreprise, puisque la satisfaction du client repose principalement sur la satisfaction des fournisseurs et des clients de la filière.
- ✓ Promouvoir plus d'intérêt à appliquer la pratique de partage de l'information avec les partenaires en raison de son intérêt relativement faible par rapport aux autres dimensions.
- ✓ La filière des boissons en Algérie, doit également contribuer en fournissant un cadre légal pour fixer des objectifs aux organisations et procurer des moyens logistiques, financiers, humains, pour préserver des relations mutuellement bénéfiques avec les clients et les fournisseurs.
- ✓ Bénéficier à des technologies de l'information, qui peuvent contribuer à augmenter la vitesse d'échange de données électroniques, avoir une meilleure visibilité sur les flux du produit et d'information de la Supply Chain ; afin d'améliorer le niveau d'intégration de la Supply Chain et de prendre les meilleures décisions.
- ✓ Être attentif aux perturbations des marchés et optimiser les prévisions et l'affectation des ressources aux différents points de la Supply Chain afin d'homogénéiser le planning de prévision.

Conclusion générale

- ✓ Enfin, les managers des entreprises de la filière des boissons jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre des pratiques de la Supply Chain Management. La performance opérationnelle sera accrue si les dirigeants participent au processus d'amélioration de la Supply Chain, fournissent les ressources nécessaires aux processus et encouragent la participation des partenaires aux activités de l'entreprise. Les managers doivent être des pionniers dans la mise en œuvre de politiques d'innovation et d'amélioration continue tout au long de la Supply Chain. Il est tout aussi important que ces objectifs et ces politiques soient claires et qu'ils soient pleinement communiqués aux employés.

4. Principaux apports de la recherche

Les apports de la recherche se comptent au nombre de trois : empiriques, méthodologique et théoriques.

✓ Les apports empiriques

Notre recherche nous permet d'abord d'étendre la littérature existante et d'enrichir l'état des connaissances sur les pratiques de la Supply Chain Management et performance opérationnelle de l'entreprise. Nos résultats nous donnent la possibilité de tester et de valider les quatre hypothèses, qui, à notre connaissance n'ont jamais été testées par des études antérieures dans des conditions similaires. En effet, les études empiriques précédentes ne concernaient pas l'Algérie, ni le secteur spécifique de la filière des boissons. Certains de nos résultats ont confirmé les contributions existantes dans la littérature concernant le rôle fondamental de certaines variables sur le niveau d'amélioration de la performance des entreprises : comme les partenariats avec le fournisseur, les partenariats avec le client et le partage des informations avec les partenaires. Nos résultats confirment ainsi le rôle fondamental des pratiques de la SCM dans l'amélioration de divers aspects de la performance opérationnelle à savoir : la qualité du produit, la maîtrise des coûts de production, la flexibilité opérationnelle et la livraison par les entreprises de la filière des boissons en Algérie.

✓ Les apports méthodologiques :

Tout d'abord, le choix d'interroger les entreprises de la filière des boissons en Algérie constitue un apport méthodologique puisque cela n'avait pas été précédemment traité dans la littérature existante. Par ailleurs, nous avons fait le choix de combiner deux approches complémentaires: une étude qualitative suivie d'une étude quantitative. Notre étude

Conclusion générale

qualitative exploratoire nous a permis de nous familiariser avec les contraintes empiriques, de préciser le modèle élaboré lors de la revue de la littérature, et d'enrichir l'état de lieu des entreprises ciblées en termes de la Supply Chain Management et de la performance opérationnelle. Elle nous a également permis de préparer la phase de recherche quantitative, en précisant certains des items, utilisés par la suite dans le questionnaire.

Le but de la recherche quantitative est de tester des hypothèses de recherche. A cet effet, une analyse statistique a été réalisée. Par conséquent, l'utilisation de l'analyse de corrélation de Pearson et du test du Khi-deux pour tester les hypothèses une par une, nous permet de détecter la dépendance entre PSCM et la performance opérationnelle des entreprises étudiés, et de tester la validité de nos hypothèses émises au préalable. Ainsi, la régression linéaire simple et multiple permet de construire un modèle statistique pour expliquer la contribution de chaque PSCM à l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises de la filière.

✓ **Les apports théoriques :**

Les hypothèses présentées à l'issue de la revue de la littérature, se sont appuyées sur un double cadre théorique: la théorie des pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle. Par conséquent, à cet égard, notre intention est de compléter une analyse basée sur les PSCM, en analysant la performance opérationnelle. Les PSCM permet d'entreprendre un diagnostic interne et externe de l'entreprise en relation avec la performance opérationnelle des entreprises.

De plus, à l'appui des PSCM, nos résultats nous permettent de valider le rôle des partenariats avec le fournisseur, les partenariats avec le client et le partage d'information avec les partenaires sur la performance opérationnelle. Dans ce sens, notre recherche nous permet de valider un cadre théorique intégrateur, fondé sur les PSCM et sur la performance opérationnelle, pour expliquer le niveau d'intégration des PSCM dans les entreprises. La validité empirique de notre modèle de recherche met en évidence la complémentarité et la pertinence des apports des deux cadres théoriques combinés.

5. Limites de la recherche

Nous tenons à préciser que nos résultats obtenus présentent certaines limites, à savoir :

- ✓ Dans cette enquête auprès des entreprises de la filière des boissons en Algérie, nous n'avons reçu que 150 réponses, ce qui ne nous permet aucunement de généraliser nos résultats à toutes les entreprises de la filière;

Conclusion générale

- ✓ L'absence des séries temporelles et des statistiques concernant les entreprises de la filière des boissons en Algérie ;
- ✓ Le sujet de la Supply Chain Management est encore très récent et nous avons peu de retours d'expériences. En d'autres termes, une approche managériale basée sur les PSCM est encore peu adoptée et rarement utilisée dans la filière des boissons en Algérie ;
- ✓ Manque de la documentation sur la performance opérationnelle et la relation entre les PSCM et la performance opérationnelle ;
- ✓ Enfin, la limitation sur une seule filière dans le secteur agroalimentaire.

6. Perspectives de recherche :

A partir des limites de notre recherche, l'étude suggère que les chercheurs et les personnes intéressées par le domaine de la Supply Chain Management devraient faire les recherches suivantes :

- ✓ L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance organisationnelle/ financière / commerciale pour les entreprises de la filière des boissons en Algérie, où l'étude actuelle se limitait à la performance opérationnelle.
- ✓ La contribution des stratégies de la Supply Chain Management dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.
- ✓ L'analyse et la maîtrise des risques de la Supply Chain Management dans les entreprises industrielles.
- ✓ L'impact des pratiques de la Supply Chain Management verte sur la performance organisationnelle/ financière/ commerciale/ opérationnelle.
- ✓ Le management responsable de la Supply Chain cas : secteur agroalimentaire en Algérie
- ✓ L'impact de la certification en SMI sur l'amélioration de la performance Supply Chain.
- ✓ L'impact de la digitalisation de la Supply Chain Management sur la performance globale de l'entreprise, cas : secteur des services.

Bibliographie

1. Ouvrages

1. AKIF. J-C, BLANC. S, DUCQ. Y, NAZAIRE. C-S: « **Comparison of methods and frameworks to evaluate the performance of supply chain** », BORDEAUX, June 2005.
2. ALAIN.C, MAURICE.P, CHANTAL.M: « **Gestion de production** », Edition d'organisation, 4^{ème} édition, 2003.
3. ALAN. H, REMKO. V: « **Logistics Management and Strategy -Competing Through the Supply Chain**», Edition Prentice Hall, 3^{ème} édition, United Kingdom.
4. ANIL. S-K, SURESH. N: « **Production and operations management** », EDITION NEW AGE INTERNATIONAL LIMITED, 2008.
5. ANNEAU-GUILLEMAIN, S : « **Marketing : les points clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle** », EDITION GUALINO, 8^{ème} édition, 2021.
6. ARNOUD. P, RENAUD. J : « **Guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils** », EDITION AFNOR, 2008.
7. AUTISSIER. D, DELAYE. V : « **Mesurer la performance du système d'information** », EDITION D'ORGANISATION, Paris, 2008.
8. AZAN. W : « **les ERP dans l'organisation** », EDITION E-THEQUE, 2002.
9. BAEOUCH. G : « **Le management de la qualité à l'usage des dirigeants : un état de l'art académique et professionnel** », EDITION AFNOR, 2017.
10. BALLAND. B, ANNE. M : « **Management des entreprises en 24 fiches** », Edition DUNOD, 2008.
11. BARY ET AL : « **La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratique** », VUIBERT, 2017.
12. BLONDEL. F : « **Gestion de production : comprendre logique de gestion industrielle pour agir** », EDITION DUNOD, 4^{ème} édition, 2005.
13. BOUAMI. D : « **Le grand guide de l'organisation et de la gestion de la maintenance** », EDITION AFNOR, 2020.
14. BOUAMI. D : « **Le grand livre de la maintenance : concepts, démarches, méthodes, outils et technique** », EDITION AFNOR, 2019.
15. BOUZIGUES. B : « **Informatique pour BTS NRC** », EDITION LE GENIE, 2012.
16. BRADENBURG. H, WOJTYNA. J : « **L'approche processus : Mode d'emploi** », Edition d'organisation, 2^{ème} édition, 2006.

17. BROWN, S: « **CRM Customer Relationship Management** », EDITION PEARSON EDUCATION, Paris, 2006.
18. CATTAN.M : « **Guide des processus : passons à la pratique ! Édition entièrement révisée conforme à la version 2015 P'ISO 9001** », édition AFNOR, 3^{ème} édition. 2008.
19. CAVAGNOL. A, ROULLE. P : « **Management des organisations** », EDITION GUALINO, 2009.
20. CHRISTIAN. BAIER: «**The Alignment Performance Link in Purchasing and Supply Management**», Edition Gabler-Verlag, Frankfurt, Germany, 1^{ère} édition, 2008.
21. CHRISTOPH. M: « **Logistics and supply chain management: creating value-adding networks** », Edition London, 3^{ème} édition, Prentice Hall, 2005.
22. CLIQUET. G, FADY. A, BASSET. G : « **Management de la distribution** », EDITION DUNOD, 2^{ème} édition, 2006.
23. DAVID. L. GOETSC. H: « **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality** », EDITION PEARSON EDUCATION LIMITED, Essex, England, 7^{ème} édition, 2014.
24. DICKO. S : « **Méthodologie de recherche et théorie en sciences comptables** », EDITION PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 2019.
25. DOMINIQUE. E : « **Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation** », ISTE Editions, 2014.
26. DOMINIQUE. E: « **A framework for analysing supply chain performance evaluation models** », EDITION ECONOMICS 142, 2013.
27. DORNIER. P, FENDER. M : « **La logistique globale** », Edition d'organisation, Paris, 2001.
28. DUBOIS. P-L, JOLIBRT. A : « **Le marketing : fondement et pratique** », EDITION ECONOMIC, Paris, 1989.
29. EVRARD. Y, PRAS. B, ROUX, E : « **Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing** », EDITION DUNOD, 4^{ème} édition, 2009.
30. FALLERY. B, FLORENCE. R : « **Robert reix, un fondateur de la discipline des systèmes d'information en france. Les grands auteurs en systèmes d'information, i. walsh, m. kalika, c. dominguez-péry (eds.)** », Édition EMS Management et Société, Paris, 2018.
31. GALLO WAY. L, ROWBOTHAM. F, AZHASHEMI. M: « **Operations management in context** », EDITION LINCARE, Jordan Hill, 2000.
32. GEORGES. J : « **Organisation et gestion de la production** », Edition DUNOD, Paris, 4^{ème} édition, 2004.
33. GILLET-GOINARD. F, MAIMI. L : « **Toute la fonction production : savoir-être, savoir-faire, savoirs** », EDITION DUNOD, 2^{ème} édition 2015.

34. GIORDANO. Y : « **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative** », EMS EDITIONS, Management et société, 2003.
35. GRANDGUILLOT. F, GRANDGUILLOT. B : « **L'essentiel de la comptabilité de gestion 2015-2016** », EDITION GUALIMO, 7^{ème} édition, 2015.
36. GRANDGUILLOT. F, GRANDGUILLOT. B : « **La comptabilité de gestion : cout complets et méthode ABC, cout partiels, cout préétablis, et cout cible, analyse des écarts** », EDITION GUALINO, 21^{ème} édition, 2020.
37. GRATACAP.A, MEDAN. P : « **Management de production : concepts, méthodes, cas** », Edition Dunod, 4^{ème} édition, 2013.
38. GRELY. P, PATRICIA. W : « **Piloter le processus d'achat : les achats au service de la performance** », Edition AFNOR, 2^{ème} édition, 2009.
39. GRUAT. F-A, GENOULAZ. V-B, CAMPAGNE. J-P: « **A Framework to analyse collaborative performance** », EDITION COMPUTERS IN INDUSTRY 58, 2007.
40. HEMICI. F, BOUNAB. M : « **Techniques de gestion : Cours et applications** », EDITION DUNOD, 4^{ème} édition, 2016.
41. JEAN. P: « **Supply chain performance and evaluation models** », SERIES EDITOR, USA, 2014.
42. KRAJEWSKI. L-J, RITZMAN. L-P, MALHOTRA. M-K: « **Operations Management: processes and supply chains** », EDITION PEARSON, 10^{ème} édition, 2013.
43. LA LOUX. G : « **Management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008** », EDITION AFNOR, 2009.
44. LANDRIEU. K, SOPHIE. J : « **Management des entreprises** », Edition Gualino, 3^{ème} édition, 2017.
45. LAURENTIE. J, BERTHELEMY. F : « **Processus et méthodes logistiques : supply chain management** », EDITION AFNOR, 2^{ème} édition, 2013.
46. LE MOIGNE. R : « **Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente** », DUNOD, 2^{ème} édition, 2017.
47. LE MOIGNE. R : « **Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente** », EDITION DUNOD, 2^{ème} édition, 2017.
48. **Le référentiel logistique de l'ASLOG, guide de l'excellence logistique**, Paris, 4^{ème} édition.
49. LEFEBURE. R, VENTURI. G : « **Gestion de la relation client** », EDITION EYROLLES, 2^{ème} édition, 2011.
50. LONGIN. P, DENET. H : « **Construisez votre qualité** », Edition DUNOD, Paris, 22^{ème} édition, 2008.

51. LYONNET ET AL : « **Supply chain management** », EDITION DUNOD, 2019.
52. LYONNET. B : « **Lean management : méthodes et exercices** », EDITION DUNOD, 2015.
53. LYONNET.B, SENKEL. MARIE.P, CLAMENTS. S: « **Supply Chain Management** », Edition DUNOD, 2019.
54. MARION ET AL :« **Diagnostic de la performance de l'entreprise, concepts et méthodes** », EDITION DUNOD, Paris, 2012.
55. MARTINET. P : « **Epistémologie des sciences de gestion** », VUIBERT, 2013.
56. MEDAN.P: « **Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaine logistique globale** », Edition Dunod, 2008.
57. MEIER. O : « **Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir** », Edition DUNOD, Paris, 2009.
58. MONCHY. F, VERNIER. J-P :« **Maintenance : Méthodes et organisations pour une meilleure productivité** », EDITION DUNOD, 3^{ème} édition, 2012.
59. NAKHLA. M: « **L'essentiel du management industriel : maitriser les systèmes-production, logistique, qualité, supply chain** », Edition DUNOD, 2006.
60. Nigel Slack. Others: « **Operations Management** », EDITION PEARSON EDUCATION LIMITED, Essex England, 5^{ème} édition, 2007.
61. NOYES. D, PERES. F : « **Analyse des systèmes : sureté de fonctionnement** », Editions TI, Paris 2007.
62. OIHAB. A-C, DUPOUET. O : « **Optimisez votre système d'information ! Vers la PME numérique en réseau** », EDITION AFNOR, 2014.
63. PESQUEUX. Y : « **La notion de performance globale** », 5^{ème} FORUM INTERNATIONAL ETHICS, Tunisie, 2004.
64. PIAGET. J : « **Logique et connaissance scientifique** », ENCYCLOPEDIE DE LA PLEIADE, EDITION GALLIMARD, Paris, 1967.
65. RAGAIGNE, AURELIEN, TAHAR : « **Contrôle de gestion : les points clé des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récents évolutions** », EDITION GUALINO, 5^{ème} édition, 2020.
66. RAYMOND.A, THIETART ET AL :« **Méthodes de recherche en management** », EDITION DUNOD, Paris, 4^{ème} édition, 2014.
67. RITZMAN. L, KRAJEWSKI L : « **Management des opérations : principes et applications** », EDITION PEARSON, Paris, 2^{ème} édition, 2010.
68. RITZMAN. L-P, KRAJEWSKI. L-J : « **Management des opérations : principes et application** », EDITION PEARSON, 2^{ème} édition, 2003.

69. ROBERT. M et al: «**Purchasing Supply Chain Management**», Edition, South_Western Cengage Learning, Mason, USA, 4ème édition, 2009.
70. SMAII. A : « **Stratégies logistiques** », Edition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2004.
71. SOHIER. J : « **La logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigences et ses répercussions sur la gestion** », EDITION VUIBERT, Paris, 2001.
72. TEXIER D. et al : « **La logistique d'entreprise** », Edition DUNOD, Paris, 1996.
73. William. J-S: « **Production/Operation Management** », EDITION IRWIN PROFESSIONEL, Chicago, 5ème édition, USA 1996.
74. YEVES. P : « **Logistique : production, distribution, soutien** », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2005.
75. ZEGWAARD. E, MEIER. O : « **Management de la supply Chain : mode d'emploi** », EMS EDITION, 2020.

2. **Articles de revues scientifiques**

1. ABBASSI. A : « **L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc** », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N° 7, décembre 2018, p 291.
2. AGUEZZOUL. A, PIERRE. L : « **Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes** ». Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 2006, 2, pp.5-27.
3. AGUS. A: « **Supply Chain Management: The Influence of SCM on Production Performance and Product Quality**», Journal of Economics, Business and Management, Volume 3, Number 11, Singapore, November 2015, P1046.
4. AI CHIN. T, ABU BAKAR and al: « **The impact of Supply Chain Integration on operational capability in Malaysian Manufactures** », Procedia-Social and Behavioral Sciences 130, 2014, p258.
5. ALAIN. G, et al : « **La gestion des risques dans une chaine d'approvisionnement : le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'import-export** », From HAL, in rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain, Association Internationale de Recherche et SCM, May 2018, Paris.
6. ALAN. S: « **Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms**», The Australasian Accounting Business & Finance Journal, 2. Vol.1, No, 1. 2007.

7. ALOK.M, DEEPTI. M: « **Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective** » Acta Polytechnica Hungarica, Volume 6, Number 4, An international peer reviewed scientific journal of Óbuda University, Hungary, 2009,
8. ARNOULD. P, RENAUD. J : « **Guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils** », AFNOR, 2008, p69-70.
9. AURELIE C, LAURAS. M, WASSENHOVE. L-V: « **A model to Define and Assess The Agility of Supply Chains: Building on Humanitarian Experience** », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 40 Issue 8/9, Emerald Group Publishing, Bingley, United Kingdom, 2010, p729.
10. BALDELLON. M : « **Les cent derniers mètres : le Juste-à-Temps appliqué aux Grandes Surfaces** », Logistique & Management, Vol. 9 – N°1, 2001, pp19-31.
11. BALLOU. R-H et al: « **New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities** », Industrial Marketing Management 29, 2000, pp 7-18.
12. BARRETTE. J, BERARD. J : « **Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations** », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p 15.
13. BISAM. M, « **L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise** », Revue Finance Contrôle Stratégie, volume 13, n° 1, mars 2010, p. 33-66. P36.
14. BREU. K, HEMINGWAY. C, STRATHERN. M. et al: « **Work force agility: the new employee strategy for the knowledge economy** », Revue Journal of Information Technology, 17, 2002. PP 21.31.
15. BREWER P.C :« **Le tableau de bord prospectif outil d'alignement des Mesures de performance de la chaine logistique : l'exemple de Dell** », Logistique et Management, vol 9, N°2, 2001, p57.
16. BRIBICH S. and al : « **La contribution de la transformation digitale a la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir** », Revue Internationale du Chercheur, Volume 2 : Numéro 2, 2021, p 1055.
17. CARTER. C-R, ELLRAM, L-M: « **Reverse Logistics: A Review of The Literature and Framework for Future Investigation** », Journal of Business Logistics, Volume 19, Number 01, The Ohio State University, USA,1998, P85.
18. CHAFIK. K, BOUBKER. O : « **Système d'information et pratique logistiques : analyse basée sur le modèle SCOR : cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine** », Revue marocaine de management logistique et transport, N°1, Juin 2016, pp42-58.

19. CHRISTOPHER. M, TOWILL. D-R: « **Supply chain migration from lean and functional to agile and customized** ». Supply Chain Management: An International Journal Volume 5. Number 4. 2000. pp. 206-213.
20. CLEMENS. L, et al: « **Designing a performance measurement system: A case Study** », European Journal of Operational Research 156, 2004, p272.
21. COLIN, J : « **La logistique : Histoire et Perspectives** », Logistique et Management, Vol.4, N°2, 1996, pp 97-110.
22. DANISH. I, XU. X, DENG. S-C: « **A SCOR Reference Model of the Supply Chain Management System in an Enterprise** », The International Arab Journal of Information Technology, Zarqa University, Volume 5, Number 3, Zarqa, Jordan July 2008, p290.
23. DE GROOTE. X: « **The Flexibility of Production Processes: A General Framework** », Management Science, Vol 40, N°7, 1994, p933.
24. DEHBI. S, ANGADE. K : « **Du positionnement épistémologique a la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ?** », Revue Économie, Gestion et Société ; N°20, 2019, pp 11-16.
25. EGON. G, YVONNA. L: « **Competing paradigms in qualitative research** », Handbook of qualitative research 2, 1994, p 163-194.
26. FEIZBAKHS. A, and Others: « **Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations** », International Journal of Business and Behavioral Sciences Volume 3, Number 11, Centre of Promoting Research Excellence, Oman, November 2013.
27. FONT ANE. F : « **Essai de définition des ERP** », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 21, N°4, PP 6-10.
28. GERWIN. D: « **Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective** », Management Science, Vol 39, N°4, 1993, pp396.
29. HACINI. I, DAHOU. K : « **La flexibilité de l'entreprise** », Revue d'Économie et de Management, Vol 12, N°1, 2013, p81.
30. HADDOUCH. H, FATH. K, ELOUMAMI. M, BEIDOURI. Z :« **Opportunités d'amélioration de la performance par les pratiques du Supply Chain Management** », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3, N°4 ; 2020, pp 629-646.
31. HADID. N, LAGHOUAG. A : « **Evaluation de la performance de la supply chain selon le référentiel ASLOG : cas emrique de la société « FADALAIT »** », Revue des sciences économiques de gestion et de commerce, N°24, Volume 24, 2013, p14.

32. HORRI. K, DAHANE. A, et MAATOUG. M : « **Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie** », European Scientific Journal, Vol 11, n°3, Algérie,2015, pp216-230
33. HUG TRUONG and al: « **Supply Chain Management and firms 'operational performance. An empirical study of Vietnam garment industry**», proceedings of the first International Conference on Quality Engineering and Management, 2014, p86.
34. ISSOR. Z : « **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions** », De Boeck Supérieur Revue Projectique, Volume 2, N°17, 2017, p100.
35. BREKA. J-N, Gaillard. S-G : « **La supply chain verte dans les entreprises agroalimentaires françaises : freins et motivation** », Gestion 2000, V : 30, avril 2013, pp15-31.
36. JOELLE. M, GILLES. P : « **Supply Chain Management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies** », Logistique et management, Taylor et Francis, volume 8, N°1, 2000, pp : 77-88.
37. JOHN. W: « **Inventory Management: Principles, Concepts and Techniques** », Published by Springer Science Business Media, New York, USA, 2000, P01.
38. KAPLAN. R-S, NORTON. D: « **The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance** », Harvard Business Reviews, Boston, USA, January-February 1992, p76.
39. KARIMI. I, RAFIEE. M: « **Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)** », International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, N.1, January 2014, pp1-15.
40. KERZABI. A, DEBBAHI. Y : « **Les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit, Cas de la Société les grands Moulins du Dahra Mostaganem** », Revue développement et stratégie, V 3 ; N° 4 ; 2013, p 46.
41. KSHITIJ. D, SOHANI. S: « **Green Supply Chain Management: A Hierarchical Framework for Barriers** », International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT)_ Volume 4, Issue 5, Sense Research Group, India, May 2013, p2172.
42. KUMAR. A, KUSHAWAHA. G-S: « **Supply Chain Management practices and operational performance of Fair price shops in India: An empirical Study** », Scientific Journal of Logistics, Vol 14, N° 1, 2018, p87.
43. KUMAR. A, KUSHAWAHA. G-S: « **Supply chain management practices and operational performance of fair price shops in INDIA: an empirical study** », Scientific Journal of Logistic, V° 14, N°1, 2018, p89.

44. LACZYNSKI. P, DE SOUZA. M, BRITO. L-A: « **Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance** », Journal of Operations and Supply Chain Management, Volume 4, N° 2, 2011, p57.
45. LAHLOU. C : « **Actionnariat et performance** », Revue d'économie et de management, Volume 7, N°1, p 267.
46. LAMBERT. D-M, GARCÍA-DASTUGU. S, CROXTON. K-L: « **An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks** », Journal of Business Logistics, Volume 26, Issue 1, The Ohio State University, 2005, p29.
47. LENNY. K et al: « **The impact of supply chain management practices on performance of SMEs** », Industrial Management and Data System, Vol 107, N°1, 2007, pp 103-124.
48. LEONG. G-K, WARD. P-T: « **The six Ps at manufacturing strategy** », International Journal of Operational and Production ,Volume 15, N° 10, 1995, p42.
49. LEVY. M, POWELL. P: « **SME Flexibility and the role of information Systems**», Small Business Economics, Volume 11, N° 2, 1998, p184.
50. LI. S et al: «**Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices** », Journal of Operations Management ,2005, pp 618–641.
- LIDIJA. P-I, KALESHOVSKA. N : « **Implementation of E-Supply Chain Management** », TEM Journal Association for Information Communication Technology Education and Science, – Volume 2, Number 4, Novi Pazar, Serbia, 2013, P315.
51. LKHOUMSI. S, BELGAID. B. « **Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire ?**», Revue Française d'Economie et de Gestion, 2020, Volume 1, Numéro 4, p 346.
52. MANUJ. I, MENTZER. J-T: « **Global supply chain risk management** », Journal of business logistics, volume 29, N°1, 2008, p138.
53. MENTZER. J.T, DEWITT. W, KEEBLER. J.S: « **Defining the supply chain management** », Journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001, pp1-20.
54. MOTHE. C, CHANAL. V : « **Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration une étude de cas dans le secteur automobile** », Revue française de gestion, Vol 31, N° 154, 2005, p177.
55. MUBARAQ. R, ELIMAWATY. R, SURYADI. H: « **Strategic information systems, supply chain performance and operational performance in the Fishing industry: a conceptual Model** », Advances in Economics, Business and Management Research, 2019, p564.

56. NDZIE. A : « **Les leviers de la performance globale et pérennité de l'entreprise publique au Cameroun : cas de la société de production et de distribution de l'eau potable** », revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°1, Vol 4, 2020, pp 545-546.
57. NELSON. K-M, GHODS. M: « **Measuring technology flexibility**», European Journal of Information Systems, N° 7, 1998, p232.
58. OUABOUCH. L : « **Etat de la recherche sur les concepts et les approches méthodologiques de la gestion lies à la supply chain** », Revue économie, gestion, et société, N°06, MAROC, 2016, p3.
59. PRAJOGO. D et al: « **The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts** », International Journal of Production Economics, 2018, pp 1-33.
60. PRAJOGO. D, CHOWDHURY. M, YEUNG ANDY. C-L: « **The relationship between supplier management and Firm's operational performance: a multi-dimensional perspective**», Revue Production Economics, 2012, pp 123-150.
61. RACHEL. M-J ET AL : « **Lean, agil or leagile ? Matching your supply chain to the marketplace** », International journal of production Recherche, vol 38, N17, 2010, pp4061-4070.
62. RING. P-S, VAN DE VEN. A-H: « **Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship** », Academy of Management Review, vol. 19, n° 1, 1994, p95.
63. SANLQUIN. J-Y, SCHIER. G : « **Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité ?** », Revue des sciences de gestion, N°223, 2007, p 61.
64. SHIN. H, COLLIER. D-A, WILSON. D-D: « **Supply chain management orientation and supplier /buyer performance** » journal of operation Management, Vol 18, 2000, pp 317-333.
65. SILVER. E-A: « **Process Management Instead of Operations Management** ». Manufacturing & Service Operations Management, Volume 6, N°4, 2004, pp273-279.
66. SINGH. G, SINGH. I-A: « **Just-in-time manufacturing: literature review and directions** », Int. J. Business Continuity and Risk Management, Vol. 3, No. 1, 2012, pp57-97.
67. SOGBOSS BOCCO. B : « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », Revue des sciences de gestion, N° 241, 2010, pp : 119-120.

68. SRIVASTA. R, FAHEY. L, et CHRISTENSEN. H-K: « **The Resource Based View and Marketing: The role of market Based Assets in Gaining competitive advantage** », Journal of Management, vol 27, n°6, 2001, pp 777-802.
69. STEWART. G: « **Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management** », Journal of Enterprise Information Management, Volume 10, Issue 2 Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, United Kingdom, 1997, p63.
70. SUHONG. Li et al: «**The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance** », The International Journal of Management Science, 2006, pp 107-124.
71. TATOGLU. E, BAYRAKTAR. E, GOLGECI. I, LENNY KOH. S-C, DEMIRBAG. M & ZAIM. S: «**How do supply chain management and information systems practices influence operational performance? Evidence from emerging country SMEs** », International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management, 2015, pp3-4.
72. THOMAS. P, BRIL EL HAOUZI. H : « **Gestion et impact de la qualité produit sur la production** », JESA, volume 49/2 ,2016, p123.
73. TLATY. M, RYIANI. A : « **Les pratiques de la supply chain verte : impacts sur la performance des entreprises** », Revue d'études en management et finance d'organisation, N°7, juillet 2018, pp1-13.
74. TRUONG. H-Q, SAMEIRO. M et al: « **Supply chain management practices and firm's operational performance** », International Journal of Quality and Reliability Management, V° 34, 2017, p181.
75. VAN DER VAART. T, and al: «**A critical review of survey- based research in supply chain integration** », Journal of Production Economics 111, 2008, pp 42-55.
76. VENKATRAMAN. N, RAMANUJAN. V: « **Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches** », The Academy of Management Review, V11, N° 4, 1986, p805.
77. YU. W, FENG. M, WIENGARTEN. F ET CHAVES. R: « **Integrated green supply chain management and operational performance**», Supply Chain Management International Journal, Volume 19, N° 5/6, 2014, p 689.
78. YU. Y, HUO. B: « **The impact of relational capital supplier quality integration and operational performance**», Total quality Management and Business Excellence, 2017, p3.

3. **Colloques et séminaires**

1. DONOVAN. J, CASTKA. P. HANNA, M: “**Supply Chain Management in New Zealand: Practices, Strategy and Performance**”, Q21 Research Group, University of Canterbury, New Zealand, 2017
2. HOUATRA. G, DUCHEN, P : « **Impact économique de l’industrie agro-alimentaire dans les bassins d’emploi Français** », Cahier de recherche, CREDOC, Décembre 2018
3. JAWAB. F, BOUAMI. D : « **Management de la qualité : l’approche processus appliquée à la formation** », Congrès international sur la qualité dans les systèmes de formation et de l’éducation- ENSET, Rabat, MAROC, Avril 2004
4. KHALID. W) : « **Analyse des données du questionnaire à l’aide d’un programme statistique SPSS** ». Forum mondial de la jeunesse pour Islami, Département des programmes et des affaires étrangères, 2009,
5. LORINO.P : « **Le balanced scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d’une entreprise énergétique** », 22 -ème congrès de l’AFC, May 2001, France
6. MBENGUE. A, VANDANGEON-DERUME. I : « **Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique** », 8ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, 26,27 et 28 mai, 1999, Ecole Centrale, Paris
7. MUCCHIELLI, A : « **Recherche qualitative et production de savoirs, le développement des méthodes qualitative et l’approche constructiviste des phénomènes humains** », actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE ET PRODUCTION DE SAVOIRS, UQAM, 12 mai 2004
8. NAKOU. Z, FRANCIS. S : « **BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES** ». 2 -ème Colloque du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RéSFUGE), Réseau scientifique des femmes universitaires en gestion et en économie, Mar 2021, Yaoundé, Cameroun.
9. OTHMANE. D, CHRISTIAN. M : « **Méthodologie d’amélioration de l’agilité de la chaîne logistique** » 11e CONGRES INTERNATIONAL DE GENIE INDUSTRIEL – CIGI2015Québec, Canada 26-28 octobre 2015
10. PINAR.K: « **Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry** », Dissertations Phd in Engineering, the College of Engineering, Mathematics and Physical Sciences University of Exeter, United Kingdom, June 2013.
11. SAKHRAOUI. A, RIOPEL. A, BOUDABBOUS. S : « **Positionnement de la logistique inverse et de l’environnement au sein des entreprises tunisiennes : analyse**

descriptive », 11 Congrès international de génie industriel – CIGI, 2015, Québec, Canada, 26-28 octobre 2015

12. SANNA. A : « **Le tableau de bord prospectif ; les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme** », 50minutes .FR, 2015.

4. **Thèses**

1. AHMED YAHIA. S : « **L'apport de la supply chain management dans l'amélioration de la performance de l'entreprise** », Thèse en science commerciale, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES EHEC ALGER, 2017.
2. AKBARI JOKAR. M : « **Typologie des modèles de flux physiques en logistique** », Mémoire de DEA de Génie Industriel, INPG, Lab. GILCO, France.1998
3. AVERSENG. C : « **Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une Organisation industrielle aux contraintes de normalisation** ». Thèse en science de gestion, Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2011
4. BENAICHA. H : « **Analyse des stratégies de maintenance des systèmes de production industrielle** », Thèse de doctorat, spécialité Electronique, université des Sciences et de la Technologie d'Oran Mohammed Boudiaf, 2015
5. BERRAKI. H : « **Etude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie** », série « **Master of science** » n°138, institut agronomique méditerranée de Montpellier, 2014
6. BLANC. S : « **Contribution à la caractérisation et à l'évaluation de l'interopérabilité pour les entreprises collaborative** », Thèse doctorat, université BORDEAUX1, 2006
7. BOUHADDOU. I : « **Vers une optimisation de la chaîne logistique : proposition de modèles conceptuels basés sur le PLM (Product Lifecycle Management)** ». Thèse de doctorat Havre ; Université Moulay Ismaïl (Meknès, Maroc), Français, 2015
8. BOURAIB.R : « **Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, cas pratique NAFTAL** », Thèse de Magistère en sciences économique, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2025
9. CAMBON. J : « **Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail** », Thèse de doctorat en Sociologie. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, France, 2007

10. CLIVILLE. V: « **Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance** », Thèse en génie industriel, université de SAVOIE, septembre 2004
11. DELSART. V : « **Le développement contemporain de la flexibilité du travail et de l'emploi** », Thèse de doctorat en science économique, Universités des sciences et technologie de LILLE, faculté des sciences économique et sociales, 2004
12. EL BOUNJIMI. M : « **Contribution à la conception de la chaîne logistique verte en boucle fermée** », Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de philosophie docteur, université du Québec, avril 2016.
13. FRANÇOIS. J : « **Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et Performance** », Thèse en Science Physique et de l'Ingénieur, Université Sciences et Technologies – Bordeaux I, 2007
14. HAMMAMI. A : « **Modélisation technico-économique d'une chaîne logistique dans une entreprise réseau** », Thèse de l'obtention du grade de DOCTEUR, L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France, Le 26 septembre 2003
15. HEESUNG. B:” **Investigating the effect of environmental uncertainty on supply chain collaboration and operational performance,**” These de doctorat en Philosophy, université de HULL, 2014
16. JAHMANE. A : « **La fidélisation des parties prenantes centrales (actionnaires et personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise** » ; Thèse de doctorat, Université Lille 1, 2012
17. JOMAA. H : « **Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations** ». Thèse de doctorat en Gestion et management. Télécom ParisTech, 2009, Français
18. KERMADE. L : « **Contribution à la supervision et à la gestion des modes et des configurations des systèmes flexibles de production manufacturière** », Thèse de doctorat en productique automatique et l'informatique industrielle, université des sciences technologies de LILLE, 1996
19. KHALAF. A : « **Systèmes de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation de pilotage et d'Optimisation des systèmes de production** », Thèse de doctorat en Génie Industriel, Université Paul Verlaine-Metz, 2008
20. Khaled MEDINI : « **Evaluation de la performance d'entreprise dans le contexte de la personnalisation de masse durable** », Thèse en génie mécanique productique et transport, à l'école centrale de Nantes, 2013.

21. KIVHOU. N : « **Le management stratégique dans la PME, cas d'une PME publique** », Magister en sciences commerciales, Université d'ORAN, 2012
22. LAZZERI.J : « **Vers une traçabilité totale des supply chains : le cas de l'agroalimentaire en France** », Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, 2014
23. LLAURENS. J : « **Mise en place d'un plan de maintenance préventive sur un site de production pharmaceutique** », Thèse de doctorat, université JOSEPH FOURIER sciences pharmaceutiques. 2011.
24. MARANZANA. N : « **Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage réseau de la conception innovante** », Thèse de doctorat, école doctorale mathématique science de l'information et de l'ingénierie, Strasbourg soutenue publiquement, le 2 décembre 2009
25. MEHRABIKOUSHK. A : « **Partage d'information dans la chaîne logistique : évaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en œuvre entre les partenaires et des informations échangées** », Thèse de doctorat, Institution National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008
26. MEZIANE. Z : « **Evaluation de la situation de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie, diagnostic de qualité** », Thèse de Magister, Ecole nationale Supérieure Agronomique El-Harrach, 2011
27. OUBYA. GH : « **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie** ». Thèse en Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016
28. OUZIZ. L : « **Planification de la production par co-décision et négociation de l'entreprise virtuelle** », Thèse préparée au sein du Laboratoire de Génie Industriel et de production Mécanique à l'Université de METZ, 2005.
29. RAMIREZ. N : « **Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de projet : application à l'automobile** », Thèse en Génie Industriel, Ecole Centrale Paris, 2009.
30. THOUMY. M : « **L'interaction entre le système de gestion de performance et le système de gestion qualité dans les centres hospitaliers universitaire** », Thèse en gestion des opérations et de la logistique, HEC Montréal, 2013.
31. TLEMSANI. A : « **Les industries agroalimentaire (IAA) en Algérie et le développement durable (cas de l'industrie laitière dans la région de la Mitidja)** », Thèse de doctorat, université BILIDA 1, 2018

32. TOUNES. A. : « **L'intention entrepreneuriale : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE** », Thèse doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 2003.
33. TROJET.M : « **Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques** ». Thèse de doctorat. INSA de Toulouse, Français, 2014
34. TURKI. S: « **Impact du délai de livraison sur le niveau de stock : une approche basée sur la méthode IPA** », Thèse de doctorat en Automatique, Université PAUL VERLAINE – METZ, 2010
35. VERANE.H : « **Proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie : une approche par la performance** », Thèse, université TOULOUSE, 2008.
36. ZAIDA. W : « **L'optimisation du Supply Chain Management dans le secteur Agricole : cas EAC SI ZOUBIR** », Mémoire de magistère, école des hautes études commerciales, 2011.
37. ZEROUK. M : « **Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques** » ; Thèse en informatique, Institut national Polytechnique de Lorraine , 2007
38. ZOUAGHI. I : « **Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre** », Thèse doctorat en Gestion et management. Université de Grenoble. Français, 2013.

1. **Webographies**

1. [,https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_utils.pdf](https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_utils.pdf)
2. <https://www.europeanbusinessreview.com/types-risk-supply-chain-avoid/>
3. file:///C:/Users/hp/Downloads/La_performance_globale_de_l_entreprise_r.pdf
4. <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/six-sigma-les-basiques/188-qualite-normative-vs-operationnelle>
5. <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/>
6. <https://docplayer.fr/19327003-Filiere-boissons-en-algerie-2012.html>
7. <https://docplayer.fr/2457317-L-industrie-agroalimentaire-dans-l-uemoa-panorama-problematiques-enjeux-et-perspectives.html>
8. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/file/p154.pdf>

9. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02615732/document>
[https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/3-facteurs-cles-
efficacite-operationnelle](https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/3-facteurs-cles-efficacite-operationnelle)
10. <https://om.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011673.pdf>
11. https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne_web_97.pdf consulter le 23/06/2022
12. [https://www.bretagnecommerceinternational.com/donnee/lagroalimentaire-et-ses-reseaux-
de-distribution-en-algerie-et-au-maroc/](https://www.bretagnecommerceinternational.com/donnee/lagroalimentaire-et-ses-reseaux-de-distribution-en-algerie-et-au-maroc/)
13. [https://www.campus-redon-industries.com/wp-content/uploads/2015/03/Article-Thierry-
Sauvage.pdf](https://www.campus-redon-industries.com/wp-content/uploads/2015/03/Article-Thierry-Sauvage.pdf)
14. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>
15. https://www.persee.fr/doc/AsPDF/ecoru_0013-0559_2000_num_255_1_5157.pdf
16. [https://www.ptc.com/fr/blogs/iio/definition-of-operational-costs-and-how-to-improve-
operational-efficiency](https://www.ptc.com/fr/blogs/iio/definition-of-operational-costs-and-how-to-improve-operational-efficiency)
17. [https://www.researchgate.net/publication/4794187_Mesures_de_performance_operationnelle_et_prise_de_decision_au_sein_des_reseaux_de_distribution_l'outil_au_service_du
manager](https://www.researchgate.net/publication/4794187_Mesures_de_performance_operationnelle_et_prise_de_decision_au_sein_des_reseaux_de_distribution_l'outil_au_service_du_manager) ,
18. NORMALISATION
Française : <https://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20des%20processus/Management%20des%20processus.pdf>
19. Se : <http://www.scrhc.com/about.php>
20. <https://docplayer.fr/19327003-Filiere-boissons-en-algerie-2012.html>
21. <http://www.onssa.gov.ma/fr/codex-alimentarius>
22. [https://www.ensv.dz/wp-content/uploads/2016/03/Assurance-Qualit%C3%A9-en-
entreprise.-ENSV.Mars-2016.pdf](https://www.ensv.dz/wp-content/uploads/2016/03/Assurance-Qualit%C3%A9-en-entreprise.-ENSV.Mars-2016.pdf)
23. [https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-loi-de-finances-est-dephasee-par-rapport-a-la-
situation-economique](https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-loi-de-finances-est-dephasee-par-rapport-a-la-situation-economique)

ANNEXES

ANNEXE 01 : Guide d'entretien semi-directif

Je suis **doctorante** à l'Ecole Supérieure de Commerce, option Management de Production et des Approvisionnements. Mon projet de recherche s'intitule « *L'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle de l'entreprise* ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité de bien vouloir m'accorder de votre temps afin de répondre à mes questions de recherche. Lors de l'entretien, un dictaphone sera présent pour assurer l'enregistrement de vos réponses, tout en assurant bien sûr l'anonymat.

Nous vous remercions de votre collaboration.

❖ Les informations sur la personne interrogée :

- Fonction au sein de l'entreprise :

❖ La partie 01 : La performance opérationnelle

- Selon vous, comment peut-on définir la Performance Opérationnelle?

.....

- Votre entreprise a-t-elle connue des problèmes qualité?

.....

- Est-ce que vous tenez en considération la qualité de vos produits ?

.....

- Quelles sont les procédures que vous tenez pour savoir si vous avez des produits de qualité ?

.....

- Est-ce que vous incorporez dans votre politique de production les coûts de vos produits ?

.....

- Comment vous maîtrisez-les ?

.....

- Est-ce que la flexibilité opérationnelle est parmi de vos priorité ?

- Est-ce que vous tenez en considération le délai de livraison de vos produits ?

❖ **La partie 02 : La Supply Chain Management**

Axe 01 : La politique d'approvisionnement

- Comment vous vous positionnez les connaissances du marché des matières et fournitures ?
 Bonne Moyenne Faible Nulle
- Comment pouvez-vous décrire vos processus d'achat?
- Quelle est la nature de relation fournisseur utilisez-vous ?
 - La relation classique.
 - La relation de collaboration.
 - La relation partenariat.
- Concernant la politique d'approvisionnement, avez-vous des obstacles en matières de partage d'information avec d'autres fonctions ?
 Oui Non
- Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre les différents maillons ?

Axe 02 : Politique de production

- Quelles sont les modes de production utilisez-vous ?
 - Selon la quantité produite :
 - Production à l'unité
 - Production en petites séries ou par lots
 - Production en grandes séries
 - Autres
 - Selon le processus technique :
 - Production en continu
 - Production en discontinu
 - Autres
 - En fonction de la relation avec le client
 - Production à la commande
 - Production sur stock
 - Autres
- Quelle est la technique que vous utilisez pour planifier vos productions ?
 - MRP
 - Just-à-temps

- Autres.....
 - Quel type de maintenance utilisez-vous ?
 - Préventive
 - Corrective
 - Autres
 - Concernant la politique de production, avez-vous des obstacles en matière de partage d'information avec d'autres fonctions ? (depuis les fournisseurs de matière première jusqu'au client final)
 - Oui Non
 - Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre les différents maillons ?
-

Axe 03 : Politique gestion de stock

- Suivez-vous vos stocks ?
 - Oui Non
 - Quel est la méthode de classification des stocks utilisez-vous ?
 - La loi de Pareto (loi des 20/80).
 - La méthode ABC.
 - Autres.....
 - Quelles sont les systèmes de réapprovisionnement utilisez-vous?
 - La méthode date fixe, quantité fixe.
 - La méthode de re-complètement (dates fixes, quantités variables).
 - La méthode du point de commande (dates variables, quantités fixe).
 - La méthode à quantités et dates variables.
 - Autres.....
 - Quelles sont les méthodes de valorisation des stocks utilisez-vous ?
 - Cout unitaire pondéré en fin de période.
 - Cout unitaire pondéré après chaque entrée.
 - FIFO (First in, First out).
 - LIFO (Last in, First out).
 - Autres.....
 - Concernant la gestion de vos stocks, avez-vous des obstacles en matières de partage d'information avec d'autres fonctions ?
 - Oui Non
 - Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre les différents maillons ?
-

Axe 04 : Politique de transport, d'entrepôt et de distribution

- L'entrepôt est :
 - Sous votre responsabilité exclusive. Externalisé à l'entreprise.

- Système de la gestion des relations client opérationnelle
- Système de la gestion des relations client analytique
- Système de la gestion des relations client collaboratifs
- Concernant cette politique, avez-vous des obstacles en matières de partage d'information avec d'autres fonctions ?
 - Oui Non
- Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre les différents maillons ?

.....

Axe 06 : Système d'information

- Quels sont les progiciels utilisés-vous en matière de la gestion des opérations au sein d'une chaîne logistique dans votre entreprise?
 - ERP (Enterprise Resource Planning)
 - APS (Advanced Planning System)
 - SCE (Supply Chain Execution)
 - MES (Manufacturing Execution System)
 - Autre
- Est-ce que le département informatique est en contact à 100% avec l'autre département ?
 - Oui Non
- d'après vous (directeur informatique) y a t- il une relation entre le système d'information et les maillons de la supply chain ?
 - Oui Non
- Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre les différents maillons ?

.....

ANNEXE 02: Le questionnaire sur l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie

Questionnaire relatif à l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle

Dans le cadre de la réalisation de notre étude de terrain de notre thèse de doctorat, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire en toute objectivité, l'étude porte sur « *l'impact des pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnel au sein de votre entreprise* ».

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il suffit de choisir les réponses qui correspondent le mieux. Nous tenons à vous rassurer de l'anonymat de vos réponses, et de l'utilisation des informations qu'à des fins scientifiques. Nous vous remercions de votre collaboration.

Les pratiques de la Supply Chain Management

La relation partenariale avec le fournisseur

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
La qualité de la matière première ou des équipements est notre critère numéro un (1) dans la sélection de nos fournisseurs.					
Nous travaillons en collaboration avec nos fournisseurs pour résoudre les problèmes éventuels.					
Nous aidons nos fournisseurs à améliorer la qualité de leurs produits.					
Nous avons des programmes d'amélioration continue qui incorporent nos principaux fournisseurs.					
Nous faisons participer nos principaux fournisseurs dans nos activités de planification et d'établissement d'objectifs.					
Nous consultons nos principaux fournisseurs dans les processus de développement des nouveaux produits.					
Notre relation avec nos fournisseurs est basée sur la confiance mutuelle.					
Nous travaillons à établir des relations à long terme avec nos fournisseurs.					
Les fournisseurs clés constituent un levier stratégique pour notre entreprise.					
La négociation des prix d'achat avec les fournisseurs					

se fait de façon à maintenir l'équilibre financier des deux parties.					
Nos fournisseurs sont réactifs à nos demandes.					
Nous pouvons toujours compter sur notre fournisseur pour satisfaire nos exigences.					
Nous associons nos principaux fournisseurs à la planification de nos objectifs.					

La relation partenariale avec le client

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Nous mesurons et évaluons régulièrement la satisfaction de nos clients.					
Nous déterminons régulièrement les futures attentes de nos clients.					
Nous évaluons périodiquement l'importance de notre relation avec nos clients.					
Nous interagissons très régulièrement avec nos clients.					
Nous recherchons en permanence la satisfaction de nos clients.					
Nous cherchons à impliquer le client dans la détermination de nos nouveaux produits.					
Nos clients nous font confiance.					
Notre relation avec les clients est prioritaire.					
Nous accordons à nos clients des gestions commerciales pour leur implication avec nous.					
Nous travaillons sur la construction d'une relation stable avec nos clients.					
Nous traitons les réclamations de nos clients avec beaucoup d'attention.					
Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services.					
Notre relation avec les clients mérite toute notre attention.					
Nous répercutons sur nos clients les économies réalisées grâce à leur implication.					
Nous travaillons sur la construction de relation à long terme avec nos clients.					
Nous travaillons sur les réclamations formelles et informelles de nos clients.					
Nous suivons avec nos clients les retours concernant la qualité des produits et des services.					
Nous développons des programmes de partenariat stratégique avec les fournisseurs pour les questions de Supply Chain.					

Partage d'information

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Nos partenaires nous tiennent pleinement au courant des évènements ayant un impact sur notre activité.					
Nous échangeons avec nos partenaires toute information qui aiderait à améliorer la planification de l'activité.					
Notre entreprise dispose d'un réseau de système informatique ERP fortement intégrés avec les principaux partenaires.					
Notre entreprise dispose d'un réseau informatique Intranet fortement intégrés les différents maillons de la Supply Chain et les principaux partenaires.					
Notre entreprise dispose d'un réseau de système informatique CRM fortement intégrés avec nos principaux clients.					
Notre entreprise a un haut degré de connectivité au sein de l'organisation.					
Notre entreprise investit dans les systèmes d'information pour aligner sa technologie avec ses principaux partenaires.					

La performance opérationnelle :

Qualité :

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Nous offrons des produits de très bonne qualité.					
Nous offrons des produits durables.					
Nous sommes en mesure de rivaliser avec nos concurrents sur la base de la qualité de nos produits.					
Nous sommes conscients que la qualité de nos produits dépend de la qualité de la matière première.					
Nous avons peu ou pas de réclamations clients.					

Cout :

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord

Nous veillons à ce que les couts de nos produits soient suffisamment inférieurs pour que nos prix soient compétitifs.					
Nous menons régulièrement des audits sur les couts afin de les réduire.					
Nous utilisons nos ressources de manières économiques et rationnelles pour réduire les couts.					
Nous utilisons périodiquement, la méthode de l'Audit de la chaine de valeur, pour réduire les couts là ou c'est possible.					
Nous utilisons diverses méthodes de contrôler sur la conception de nos produits pour réduire les couts.					
Nous disposons d'une structure contrôle de gestion, très performante.					

Flexibilité :

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Nous répondons rapidement aux exigences de nos clients.					
Le temps de traitement les plaintes des clients est court.					
Nous disposons d'une organisation réactive.					
Nous offrons rapidement les produits et services pour répondre aux exigences de nos clients.					
Nous disposons des processus et des procédures souples et fiables.					
Nos clients sont satisfaits du niveau de service de réactivité de notre entreprise.					

Livraisons :

	Fortement désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Nous livrons la commande du client à temps.					
Nous livrons le type de produits demandés.					
Nous fournissons une livraison correcte.					
Le temps d'acheminement de la commande du client est court.					
Nous disposons d'un service livraison performant.					
Dans notre fonction distribution, nous avons doté nos produits de code à barre.					
Notre service livraison utilise les technologies requises pour ce genre de métier (GPS, suivi de la traçabilité de la livraison ...)					

La fiche signalétiques

Vous êtes :

- Homme
- Femme

Votre âge se situe entre :

- Moins de 30 ans
- De 30 à 39 ans
- De 40 à 49 ans
- Plus de 50 ans

Votre statut professionnel est

- Cadre supérieure
- Agent de maîtrise

Catégorie fonctionnelle :

- Approvisionnement
- Production
- Gestion de stock
- Logistique
- Informatique
- Commercial
- Audit

ANNEXE 03 : Exemple de la demande d'un stage

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
Pôle Universitaire - Kolea
TEL: 00 213 (0)24 38 00 52 / 00 213 (0)24 38 00 42
Fax : 00 213 (0)24 38 00 43

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة
Kolea, le 15/12/2021
المعهد الجامعي - القليعة
00 213 (0)24 38 00 52 / 00 213 (0)24 38 00 42
الهاتف :
00 213 (0)24 38 00 43 - الفاكس :

A Monsieur le Responsable de la Formation
NICE TEA

Objet : Demande d'un stage dans le cadre d'une thèse de doctorat.
Réf :/DFDRS/ESC/2020.

Je soussigné, Mr BOUHADIDA Mohamed, Directeur Adjoint
Chargé de la Formation Doctorale et de la Recherche Scientifique à
l'Ecole Supérieure de Commerce, atteste que :

Madame LOUZANI Hassiba (3^{ème} année Doctorat) mène
actuellement un travail de recherche dans le cadre de l'élaboration de sa
thèse de doctorat, portant sur le thème :

« L'impact des pratiques de la supply chain management sur la
performance opérationnelle de l'entreprise »

A cet effet, je vous prie de bien vouloir l'autoriser à effectuer un
stage au sein de votre entreprise.

Comptant sur votre précieuse collaboration, je vous prie de croire
Monsieur en l'expression de mes meilleures salutations.

Le Directeur Adjoint Chargé de la Formation
Doctorale et de la Recherche Scientifique

المدرسة العليا للتجارة
أ.د. بوحديدة محمد
مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه
و البحث العلمي و تطوير التكنولوجيا
و الابتكار و ترقية المقاولاتية

ANNEXE 4 :

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
El Moudjahed - Mouloud Kacem Nait Belkacem
Pôle Universitaire - Kolea
Tél.: 00 213 (0)24 38 00 42 Fax : 00 213 (0)24 38 00 43



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة
المجاهد - مولود قاسم نابت بلقاسم -
القطب الجامعي - القليعة
الهاتف : 00 213 (0)24 38 00 42 الفاكس : 00 213 (0)24 38 00 43

Tipaza, le :30/05/2022.

A Monsieur le Président L'Association de producteurs
Algériens de boissons (APAB)
Mr. HAMANI Ali

Objet : Demande de stage.
Réf :36...../DFDRS/ESC/2022.

Je soussigné, Mr BOUHADIDA Mohamed, Directeur Adjoint
Chargé de la Formation Doctorale et de la Recherche Scientifique, atteste
que :

Mademoiselle LOUZANI Hassiba, doctorante en DLMD option
Management de la Production et des Approvisionnements, promotion
2019/2020, mène actuellement un travail de recherche pour l'élaboration
d'une thèse de doctorat portant sur le thème :

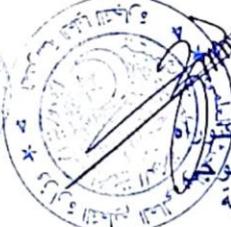
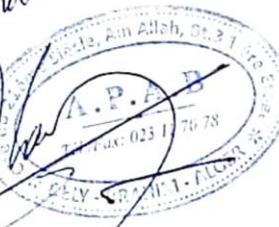
« L'impact des pratiques de la supply Chain Management sur la
performance opérationnelle de l'entreprise »

A cet effet, je vous prie de bien vouloir l'autoriser à effectuer un
stage au sein de votre entreprise.

Comptant sur votre précieuse collaboration, je vous prie de croire
monsieur en l'expression de mes meilleures salutations.

12 JUN 2022

Accord du Président
de l'APAB
حمدي علي
رئيس



Le Directeur

المدرسة العليا للتجارة
أ.د. بوحصاد إسماعيل محمد
مدير مساعد مكلف بالتكوين في الدكتوراه
و البحث العلمي و تطوير التكنولوجيا
و الابتكار و ترقية المقاولاتية

Table des matières

<i>Dédicace</i>	4
<i>Remerciements</i>	5
Sommaire	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VIII
Liste des abréviations.....	IX
Liste des annexes	XI
Résumé.....	XII
Introduction générale	9
Chapitre 01 : Cadre théorique de la Supply Chain Management.....	2
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Revue de la littérature de la Supply Chain Management.....	3
1. Historique et l'évolution de la Supply Chain Management	3
1.1 Les origines militaires de la logistique	3
1.2 La logistique industrielle	4
1.3 De la logistique à la Supply Chain Management.....	5
2. Définition des concepts de base	9
2.1 Définition de la logistique	9
2.2 Définition de la Supply Chain	11
2.3 Définition de la Supply Chain Management.....	12
3. Concepts liés à la Supply Chain Management	14
3.1. Le concept processus	14
3.1 La notion de flux.....	17
4. Les activités de la Supply Chain Management	18
5. Les décisions relative à la Supply Chain Management.....	19
5.1 Décision stratégique.....	20
5.2 Décisions tactiques.....	21
5.3 Décision opérationnelle	21
6. Les finalités de la Supply Chain	22
7. Les types de la Supply Chain	24

7.1	Supply chain agile	24
7.2	Lean Supply Chain	24
7.3	La distinction entre Lean Supply Chain et la Supply Chain agile	25
8.	Les tendances de la Supply Chain Management.....	25
8.1	Supply Chain inverse	26
8.2	Supply Chain verte	27
8.3	Supply Chain électronique	29
Section 02 : Les segmentations de la Supply Chain Management.....		31
1.	La Supply Chain amont.....	31
1.1	La fonction achat.....	31
2.	La supply chain interne	34
2.1	La fonction de production	34
2.2	La fonction de la gestion de stock.....	39
2.3	La fonction de la maintenance	42
3.	La supply chain aval.....	44
3.1	Gestion de l'entreposage	45
3.2	La gestion des transports	46
3.3	La fonction de la distribution	48
Section 03 : Les outils et les pratiques de la Supply Chain Management.....		49
1.	Le système d'information.....	49
1.1	La définition des systèmes d'information (SI).....	49
1.2	Objectifs de système d'information.....	50
1.3	Les progiciels et les outils de la gestion de la Supply Chain	51
1.4	La contribution des systèmes d'informations dans une démarche SCM.....	54
2.	Les pratiques de la Supply Chain Management	56
2.1	Définition de concept Pratique de la Supply Chain Management (PSCM)	56
2.2	Les éléments des pratiques de la supply chain management (PSCM).....	57
2.2.1	Partage de l'information	59
2.2.2	La gestion partenariat de la relation fournisseur.....	60
2.2.3	La gestion de partenariat de la relation client	63
Conclusion du chapitre.....		66
Chapitre 02 : Cadre conceptuel de la performance opérationnelle		27
Introduction du chapitre		65
Section 01 : L'ancrage théorique du concept performance.....		28
1.	Le concept de la performance.....	28

1.1	L'origine du concept de la performance	28
1.2	Evolution du concept de la performance	67
1.3	Définition du concept de la performance	68
1.4	Les caractéristiques de la performance	70
1.5	Les composantes de la performance	70
1.6	Mesure de la performance de l'entreprise	71
1.7	Les typologies de la performance	74
1.7.1	Selon Bertrand Sogbossi Bocco	74
1.7.2	Selon VENKATRAMAN et RAMANUJAM : l'approche de la performance par stratégie	78
Section 02 : La performance opérationnelle et ses dimensions		79
1.	Le management des opérations.....	79
2.	Performance opérationnelle : Définition et objectifs	80
2.1	Les dimensions de la performance opérationnelle.....	82
2.1.1	La dimension flexibilité opérationnelle.....	82
2.1.2	La dimension qualité du produit	87
2.1.3	La dimension coût de la production.....	92
2.1.4	La dimension délai de la livraison	95
Section 03 : Le lien entre les pratiques de la Supply Chain Management et la performance opérationnelle de l'entreprise		97
1.	Les risques de la supply chain	97
1.1	Les sources majeures du risques dans la Supply Chain.....	98
2.	La mesure de la performance de la Supply Chain	99
2.1	Les modèles de mesure de la performance de la supply chain	99
2.1.1	Modèle balanced scorecard (tableau de bord prospectif).....	100
2.1.2	Le modèle ASLOG	103
2.1.3	Le modèle EVALOG.....	104
2.1.4	Le modèle SCOR	106
3.	Le lien entre les pratiques de la SCM et la performance opérationnelle de l'entreprise	108
3.1	La gestion partenariat des fournisseurs et la performance opérationnelle	108
3.2	La gestion partenariat avec les clients et la performance opérationnelle.....	110
3.3	Partage d'information avec les partenaires et la performance opérationnelle	111
Conclusion du chapitre.....		113
Chapitre 03 : « Epistémologie, Méthodologie et présentation de contexte de recherche»		114
Introduction du chapitre		114
Section 01 : Epistémologique de la recherche		115

1.	Les paradigmes de la recherche : approche générale.....	115
1.1	Paradigme interprétative	116
1.2	Paradigme constructiviste.....	116
1.3	Paradigme positiviste	117
2.	Les paradigmes de recherche dans la discipline de la Supply Chain Management	120
3.	Principes paradigmatiques de notre recherche	120
	Section 02 : Méthodologie de la recherche	121
1.	Les modes de raisonnements dans la recherche	121
2.	L'approche méthodologique de la recherche	123
3.	Construction de notre modèle d'analyse.....	124
4.	Les outils de recueil des données.....	126
4.1	Analyse documentaire	127
4.2	Entretiens semi directs.....	127
4.3	Le questionnaire.....	128
	Section 03 : Le contexte d'application : analyse et description de la filière boissons en Algérie.....	136
1.	Historique de l'industrie agroalimentaire	136
2.	Le secteur agroalimentaire en Algérie	138
3.	La filière boissons en Algérie	139
3.1	Présentation de l'offre de la filière de boisson en Algérie :	144
3.2	La consommation nationale moyenne des boissons en Algérie	146
3.3	Les procédés de conditionnement des boissons en Algérie	147
3.4	Le poids de la filière boissons en Algérie dans le commerce extérieur	148
4.	La situation de la filière boissons en Algérie pendant la pandémie COVID 19	156
	Conclusion du chapitre.....	157
	Chapitre 04 : Résultats de la recherche sur l'impact des Pratiques de la Supply Chain Management sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie et tests d'hypothèses	155
	Introduction du chapitre	156
	Section 01 : Présentation et analyse des résultats des entretiens semi-directifs	157
1.	La performance opérationnelle :.....	157
2.	La politique d'approvisionnement	161
3.	La politique de la production	162
4.	La politique de la gestion du stock.....	164
5.	La politique de la distribution	165
6.	La politique de la gestion des ventes, et la gestion de la relation client	165

7. Le système d'information.....	167
Section 02 : Résultats et analyse de la fiabilité des échelles de mesure du questionnaire et la description des variables étudiées.....	168
1. Test de normalité	168
2. La fiabilité des échelles de mesure	169
3. Test de fiabilité pour la variable dépendante et indépendante	170
4. Analyse descriptive des axes d'étude	170
5. Les caractéristiques des répondants de l'échantillon	180
Section 03 : Analyse des résultats et tests d'hypothèses	185
1. Analyser des coefficients de corrélation pour les variables étudiées.....	185
2. Test des hypothèses de la recherche.....	187
2.1 Test de la première hypothèse : la relation partenariat avec les fournisseurs a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.....	188
2.2 Test de la deuxième hypothèse : la relation partenariat avec le client a impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.....	189
2.3 Test de la troisième hypothèse : le partage d'information avec les partenaires a un impact sur la performance opérationnelle des entreprises de la filière des boissons en Algérie.....	190
3. Les résultats de la régression linéaire	191
3.1 Les résultats de la régression linéaire simple.....	191
3.2 Les résultats de la régression multiple.....	209
4. Discussions des résultats :.....	213
Conclusion du chapitre.....	216
Conclusion générale.....	217
1. Vérification des hypothèses.....	222
2. La comparaison entre nos résultats de notre étude et les résultats des études antérieures : ..	223
3. Les recommandations	225
4. Principaux apports de la recherche.....	226
5. Limites de la recherche	227
6. Perspectives de recherche :	228
Bibliographie	229
ANNEXES	248