

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique
en « Management de la Chaîne Logistique »

MESURE DE MATURITÉ DE LA SUPPLY CHAIN

Étude de cas : Henkel Algérie SPA

Élaboré par
Allouni Abdeslam

Encadré par
Prof. Meddahi Atmane

Co-encadrants
Mr. Zahra Salah
Mr. Maouche Amir

Soutenu publiquement, le 15/06/2023, devant le jury composé de :

Prof. Ferroukhi Amine	Professeur	Ecole Nationale Supérieure de Management	Président
Prof. Meddahi Atmane	Professeur	Ecole Nationale Supérieure de Management	Encadreur
Dr. Iraten Sabrina	MCB	Ecole Nationale Supérieure de Management	Examinatrice

Année universitaire 2022- 2023

RÉSUMÉ

Notre étude a pour objectif d'évaluer et de mesurer le niveau de maturité de la Supply Chain (SC) au sein d'une entreprise industrielle en identifiant les bonnes pratiques du management de la Supply Chain (MSC). Pour cela, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur une étude de cas unique, en utilisant des entretiens comme méthode de collecte de données auprès des professionnels de la SC. Le guide d'entretien a été élaboré en se basant sur le modèle ASLOG, qui permet de mesurer et d'évaluer la maturité de la SC. Les résultats obtenus ont démontré que les processus de la SC de Henkel Algérie ont atteint un niveau d'excellence, plaçant la SC dans son ensemble au niveau 3 de l'échelle de maturité. Cette mise en œuvre avancée des pratiques du MSC a eu un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Mots clés : Supply Chain, Maturité Supply Chain, Référentiel ASLOG, Amélioration continue, Henkel Algérie SPA.

ABSTRACT

Our study aims to evaluate and measure the maturity of the Supply Chain (SC) by identifying the best practices implemented within an industrial company in the framework of Supply Chain management (SCM). For this purpose, the qualitative approach was used by means of a single case study using the interview as a data collection technique with professionals belonging to the SC functions. The interview guide was developed based on the ASLOG model for assessing and measuring SC maturity. The results obtained showed that Henkel Algeria's SC processes have reached a certain level of excellence and that the SC as a whole is situated at level 3 on the maturity measurement scale. This progress in the implementation of SCM practices has positively impacted the company's performance.

Key words: Supply Chain, Supply Chain Maturity, ASLOG reference frame, continuous improvement, Henkel Algérie SPA.

ملخص

تهدف دراستنا إلى تقييم وقياس نضج سلسلة الإمداد من خلال تحديد أفضل الممارسات المطبقة داخل شركة صناعية في إطار إدارة سلسلة الإمداد. لذلك، تم استخدام نهج نوعي من خلال دراسة حالة وحيدة، باستخدام المقابلات كتقنية لجمع البيانات من المحترفين في وظائف سلسلة. تم تطوير دليل المقابلة بناءً على نموذج ASLOG، الذي يسمح بقياس وتقييم نضج سلسلة الإمداد. أظهرت النتائج المتحصل عليها أن عمليات سلسلة الإمداد في هنكل الجزائر قد تحققت

بمستوى ممتاز، مما يضع سلسلة الإمداد بشكل عام على المستوى 3 على مقياس قياس النضج. لقد أثرت هذه التنفيذ المتقدم لممارسات إدارة سلسلة الإمداد بشكل إيجابي على أداء الشركة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة الإمداد، نضج سلسلة الإمداد، النموذج المرجعي ASLOG، التحسين المستمر، هنكل الجزائر ش.ذ.أ.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABREVIATIONS	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	i
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE CADRE CONCEPTUEL	2
Section 1 : revue de littérature.....	6
Section 2 : cadre conceptuel.....	9
2.1. Concept de la Supply Chain	9
2.2. Concept du Management de la Supply Chain	11
2.3. Choix de la stratégie et conception de la Supply Chain	12
2.4. Planification du Supply Chain.....	15
2.5. Externalisation de la Supply Chain	23
2.6. Management des risques de la Supply Chain.....	25
2.7. Maturité des processus de la Supply Chain.....	29
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	34
Section 1 : Méthodologie de recherche	34
1.1. Conception de l'étude et participants.....	34
1.2. Instruments de collecte des données et de mesure	35
Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil.....	36
2.1. Histoire de groupe HENKEL	37
2.2. Évolution de HENKEL ALGÉRIE	38
2.3. Champs d'activité de HENKEL ALGÉRIE	39
2.4. Organisation de HENKEL ALGÉRIE	40
2.5. Cartographie de la Supply Chain de HENKEL ALGÉRIE	43
2.6. Évolution du résultat net annuel de HENKELALGÉRIE	45
2.7. Parties prenantes de HENKEL ALGÉRIE	45
2.8. Description du processus logistique de HENKEL ALGÉRIE	47
2.9. Analyse de l'environnement de HENKEL ALGÉRIE	48
CHAPITRE III : L'ANALYSE ET RÉSULTATS	57
Section 1: Présentation et discussion des résultats.....	58
1.1. Management, stratégie et organisation.....	59
1.2. Approvisionnements.....	62
1.3. Production	65
1.4. Transport et livraison	66
1.5. Stockage	68

1.6. Ventes.....	70
1.7. Démarche d'amélioration continue	72
Section 2 : Possibilités d'amélioration	73
2.1. Collaboration.....	73
2.2. Gestion des retours	73
CONCLUSION GÉNÉRALE	75
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	77
ANNEXES.....	83

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers le professeur Meddahi Atmane pour son accompagnement et le remercier pour tous les efforts qu'il a déployés pour nous transmettre l'information de manière efficace tout au long de notre parcours à l'ENSM.

Je tiens également à remercier chaleureusement l'ensemble des employés de Henkel Algérie, en particulier ceux de l'unité de Réghaia, pour leur accueil et leur orientation. Je souhaite adresser des remerciements spéciaux à M. Salah Zahra, M. Amir Maouche, M. Khaled Kafsi et M. Djeha Mohamed Lamine pour leurs contributions importantes. Malgré leurs emplois du temps chargés, ils ont été disponibles pour contribuer à la réalisation de ce mémoire et me conseiller avec beaucoup de professionnalisme.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée pour mes parents, qui ont toujours été inconditionnellement présents pour m'apporter leur aide et me soutenir dans ma croissance et ma réussite. Je tiens donc à les remercier affectueusement et infiniment pour tout le soutien qu'ils m'ont apporté.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Recherches pertinentes liées à la maturité et la performance de la SC	9
Tableau 2 : Processus logistique (Stockage et livraison.....	47
Tableau 3 : Facteurs clés de succès devant les forces de l'environnement sectoriel	52
Tableau 4 : Analyse des ressources et compétences de Henkel Algérie	53
Tableau 5 : Analyse VRIO des ressources et compétences de Henkel Algérie	55
Tableau 6 : OMFF de l'environnement de Henkel Algérie.....	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Planification de la SC.....	22
Figure 2 : Cycle de mesure de performance-maturité des processus de la SC.....	32
Figure 3 : Caractéristiques des interviewés.....	35
Figure 4 : Lignes générales du plan de travail.....	36
Figure 5 : Organigramme de Henkel Group y compris Henkel Algérie.....	40
Figure 6 : Organigramme de la fonction Supply et opérations.....	42
Figure 7 : Carte du réseau de l'offre et de la demande de Henkel Algérie.....	44
Figure 8 : Capital propre et résultat net par an.....	45
Figure 9 : Présentation des résultats généraux.....	58
Figure 10 : Moyenne obtenue par axes de la première section.....	59
Figure 11 : Moyenne obtenue par axes de la deuxième section.....	63
Figure 12 : Moyenne obtenue par axes de la troisième section	65
Figure 13 : Moyenne obtenue par axes de la quatrième section	67
Figure 14 : Moyenne obtenue par axes de la cinquième section	68
Figure 15 : Moyenne obtenue par axes de la sixième section.....	70
Figure 16 : Moyenne obtenue par axes de la septième section.....	72

LISTE DES ABREVIATIONS

3PL	: 3 Party-Logistics
4PL	: 4 Party-Logistics
CPFR	: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment
ERP	: Enterprise Resources Planning
FIFO	: First In First Out
ISO	: International Standards Organization
MP	: Matière première
MSC	: Management de la Supply Chain
PBC	: Planification ou Plan des besoins en capacité
PBD	: Planification ou Plan des besoins de distribution
PBM	: Planification ou Plan des besoins en matériaux
PDCA	: Plan DO Check Act
PDP	: Programme ou Plan directeur de production
PESTEL	: Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal
PF	: Produit fini
PVO	: Planification ou Plan des Ventes et Opérations
SC	: Supply Chain
SMART	: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini
S&O	: Supply & Operations
VRIO	: Valorisable, Rare, Inimitable et Organisati

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- **Contexte de la recherche**

Face à un marché caractérisé par un degré variable d'incertitude de la demande d'un côté, et une concurrence accrue de l'autre côté, les entreprises cherchent constamment à adapter leur offre aux spécificités de la demande tout en prenant en compte leurs objectifs de rentabilité et de croissance pour renforcer leur position concurrentielle (Jamaluddin & Saibani, 2021 ; Nakano, 2020).

Pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable, il ne suffit pas d'avoir un produit de qualité, il est crucial de se concentrer de plus en plus sur la capacité des processus à fournir le meilleur service possible. En effet, l'excellence du produit et celle des processus sont deux leviers essentiels de la compétitivité d'une Supply Chain (SC) (Christopher, 2023).

L'approche globale de la SC offre la possibilité de développer une synergie et une visibilité inter et intra-organisationnelle grâce à l'intégration (Bach et al., 2023). Dans ce sens, l'un des objectifs du Management de la Supply Chain (MSC) est d'aligner l'offre sur la demande en synchronisant les flux tout au long de la SC, de manière à atténuer l'effet coup de fouet (Das & Kuthambalayan, 2022 ; Malekinejad, et al., 2022 ; Kelly, 2020).

- **Importance de la recherche**

La pertinence de notre recherche découle de l'importance croissante accordée à la SC en termes de maturité, de résilience et de performance d'une part (Alkhatib & Momani, 2023), et du rôle crucial joué par le MSC dans la performance et la compétitivité de la SC d'autre part (Bani Hani, 2022 ; Cahyono et al., 2022). Par conséquent, il est essentiel de mettre davantage l'accent sur les pratiques du MSC. En effet, ces pratiques sont définies comme l'ensemble des activités de valeur visant à renforcer la capacité de l'ensemble de la SC à obtenir de bons résultats, ce qui se traduit par une amélioration de la performance et de la compétitivité (El-Garaihy et al., 2021).

Notre étude se concentre sur la maturité de la SC, car elle met en évidence la nécessité d'une transversalité permettant aux fonctions de l'organisation de collaborer et de coordonner leurs ressources dans une perspective globale. Par conséquent, il est essentiel de disposer d'un référentiel spécifiant les normes d'excellence qui aident à identifier l'existence de bonnes pratiques du MSC et à mesurer ainsi la maturité de la SC (Bell & Sherlock, 2020).

- **Raisons de choix de thème**

Ce sujet de recherche a été sélectionné car il permet de :

- Examiner toutes les fonctions d'une entreprise industrielle ;
- Découvrir les pratiques du MSC mises en œuvre et les comparer à des normes d'excellence ;
- Comprendre comment les professionnels exécutent les activités de processus de la SC.

• **Problématique**

L'objectif de notre étude est d'évaluer et de mesurer la maturité de la SC en identifiant les bonnes pratiques adoptées dans le cadre du MSC et de mettre en évidence les pistes d'amélioration potentielles. Inspirée des travaux de recherche de Laghouag (2022), Tetik et al. (2022), Trisnawati & Pujawan (2021), notre question de recherche principale est la suivante :

« Dans quelle mesure la Supply Chain d'une entreprise industrielle est-elle performante par rapport aux normes d'excellence ? ».

Afin de décrire l'état actuel de la SC, les sous-questions sont formulées comme suit:

- Quel est le degré de maturité de la SC ?
- Quels sont les axes d'amélioration possibles ?

• **Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à la question principale de recherche, nous avons utilisé une approche d'étude de cas unique, en utilisant des entretiens comme technique de collecte de données auprès de professionnels travaillant dans les différentes fonctions de la chaîne d'approvisionnement. Le guide d'entretien a été élaboré en se basant sur le référentiel ASLOG, qui est reconnu comme un modèle permettant de mesurer et d'évaluer la maturité et la performance de la SC.

• **Cadre de l'étude**

L'objet de cette étude consiste à appliquer le référentiel logistique ASLOG afin de mesurer et évaluer la SC de Henkel Algérie, qui représente le cas d'étude. Cette étude a été menée spécifiquement sur le site de Réghaia, sur une période s'étendant du 7 février au 5 mai 2023.

• **Structure du mémoire**

Le mémoire est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre concerne la revue de littérature, et traite du cadre conceptuel. Le deuxième chapitre concerne la méthodologie de recherche et présente l'entreprise qui constitue notre cas d'étude. Le troisième chapitre présente les résultats obtenus et en discute.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction

Tout d'abord, il est important de noter que le concept de Supply Chain (SC) est en constante évolution, ce qui rend difficile de lui donner une définition précise et limitée. Il est essentiel de faire la distinction entre la SC en tant que concept et le management de la Supply Chain (MSC), qui se réfère à la façon dont la SC est gérée. La meilleure approche pour gérer une SC est de la considérer comme un ensemble de processus interconnectés. La planification de l'ensemble de la SC est une opération complexe et chronophage, en raison de la nécessité de coordonner les différentes composantes de la SC. Un défi clé du MSC est d'aligner l'offre et la demande tout au long de la chaîne, en se basant sur le principe fondamental de la relation client-fournisseur qui régit les interactions entre les processus. Dans ce contexte, le MSC vise à maximiser la valeur ajoutée et la satisfaction des clients, tout en minimisant les pertes et les dysfonctionnements (Christopher, 2023; Rizzi, 2022; Nakano, 2020; Kelly, 2020; Kennedy, 1999).

En ce qui concerne les pratiques adoptées dans le cadre du MSC, il en existe de nombreuses, certaines étant considérées comme des pratiques de base, tandis que d'autres sont complémentaires. Il est de plus en plus important de se concentrer sur la performance opérationnelle des processus de la SC. La performance est liée à la notion de maturité, qui reflète le niveau de mise en œuvre des pratiques du MSC, rendant chaque processus, et par conséquent l'ensemble de la SC, plus capable d'atteindre une performance supérieure (Slack et al., 2022; Langley et al., 2021; Wehberg, 2021; Axelos, 2020; Kelly, 2020; Kalinowski, 2016; Ravesteyn et al., 2012; Netland & Erlend, 2011; Raschke & Ingraham, 2010).

Ce chapitre aborde les points suivants :

- ◆ Une explication du concept de la SC et du management de la SC, en précisant leurs missions et objectifs.
- ◆ Les pratiques de choix de stratégie, de planification, d'externalisation et de gestion des risques.
- ◆ L'importance de mesurer la performance des processus de la SC, en décrivant le cycle de mesure de performance de la SC.

Section 1 : revue de littérature

Bell & Sherlock (2020) ont identifié, à travers le passage en revue de 21 articles scientifiques, cinq facteurs ayant une influence majeure sur la performance de la SC à savoir

: Les ressources humaines, les processus, les technologies d'information et de communication, l'environnement externe et l'intégration. Ces facteurs englobent, à leur tour, des sous-facteurs qui conditionnent le niveau de performance à atteindre, dans ses différentes dimensions, par la SC. D'ailleurs, selon (Hamann & Schiemann, 2021) la dimension organisationnelle, la dimension opérationnelle et la dimension sociale sont les trois dimensions fondamentales caractérisant la notion de performance. En outre, APQC (American Productivity & Quality Center) (2022) a réalisé une étude ayant pour objectif l'identification des obstacles qui empêchent l'amélioration des processus de la chaîne logistique. Environ 260 professionnels Américains, issues de différentes fonctions de la Chaîne logistique, ont été interrogés. Les résultats obtenus ont montré que le faible niveau de collaboration intra- et inter-organisationnelle est considéré comme étant le problème le plus rencontré par les professionnels de la SC.

En vue d'explorer la relation entre la maturité du MSC et la performance de la SC, Trisnawati & Pujawan (2021) ont mené une enquête auprès de diverses tailles. Les résultats obtenus ont mis en lumière que l'état de la mise en œuvre des bonnes pratiques de la chaîne logistique au sein de l'entreprise a un impact positif et significatif sur la performance tant au niveau opérationnel qu'au niveau organisationnel. Cependant, (El-Garaihy et al., 2021) ont tenté de fournir un modèle efficace de mesure de maturité de la SC. Le modèle final comporte des pratiques du management de la SC relatives aux relations avec les fournisseurs et les clients, au partage d'informations et la qualité de celles-ci, aux technologies de l'information et de la communication, au partage des risques et des récompenses, à l'externalisation, à l'intégration de la SC, à l'approche Lean, à l'approche agile, au management de la qualité totale, à la culture organisationnelle, à l'analyse comparative et mesure de la performance, à l'inventaire géré par le fournisseur, à la gestion collaborative de planification, de prévision et des réapprovisionnements, à la logistique inverse.

Ensuite, Chileshe & Phiri (2022) ont examiné la relation existante entre les bonnes pratiques du management de la chaîne logistique et la performance des petites et moyennes entreprises Zambiennes. Suivant une méthode quantitative utilisant le questionnaire comme instrument de collecte des données, les données sont collectées auprès d'un échantillon constitué de 151 petites et moyennes entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire. Les résultats de l'étude ont indiqué que l'adoption des bonnes pratiques du MSC influe de manière directe et significative sur la performance de l'organisation. De plus, Jarah et al. (2022) ont étudié le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la SC des compagnies de

transport maritime. Selon la nature quantitative de cette étude, un questionnaire fiable et validé a été distribué à un nombre de 167 entreprises issues du secteur tertiaire spécialisées dans le transport maritime. Les résultats de l'enquête ont mis en évidence que la qualité de l'audit interne impacte de façon positive et significative l'amélioration de la performance de la SC.

Laghouag (2022) a tenté d'évaluer la performance de la logistique du transport dans le cadre d'une démarche d'audit SC réalisée dans une entreprise active dans le secteur agroalimentaire. Cette évaluation est faite selon l'approche qualitative en choisissant l'entretient directif comme outil de collecte des données. Le guide d'entretien a été élaboré sur la base du référentiel ASLOG. Des entretiens sont menés avec les responsables chargés de la fonction du transport. Les résultats obtenus ont indiqué que la logistique du transport est située à un niveau de maturité intermédiaire dont les rubriques "sélections des transporteurs", "contrôle des flux aval" et "partenariat avec les transporteurs" sont, en quelque sorte, mises sous contrôle, alors que la dimension "contrôle opérationnel du transport" nécessite une amélioration. En conséquence, des recommandations d'amélioration sont faites tenant compte des insuffisances identifiées.

Enfin, le tableau ci-dessous résume les principaux travaux de recherche évoqués dans cette revue de littérature.

Tableau 1 : Recherches pertinentes liées à la maturité et la performance de la SC

Référence	But	Méthode et matériel	Résultats
Bell & Sherlock (2020)	Identifier et expliquer les facteurs influençant la performance de la SC	Analyse documentaire de 21 études	Cinq facteurs sont identifiés à savoir: Les ressources humaines, les processus, les technologies d'information et de communication, l'environnement externe et l'intégration.
Trisnawati & Pujawan (2021)	Explorer la relation entre la maturité du MSC et la performance de la	Enquête par questionnaire auprès d'un échantillon 350	Les bonnes pratiques du MSC ont un impact positif et significatif sur la performance

	SC	entreprises industrielles Indonésiennes	organisationnelle et opérationnelle.
Chileshe & Phiri (2022)	Démontrer le rapport entre les bonnes pratiques du MSC et la performance des PME.	Enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 151 PME.	La mise en œuvre des bonnes pratiques du MSC renforce la performance des PME.
Jarah et al. (2022)	Cerner le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la SC.	Enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 167 entreprises de transport maritime.	Un audit interne efficace permet d'accroître la performance de la SC.
Laghouag (2022)	Evaluer la performance de la logistique de Transport d'une entreprise Algérienne dans le cadre d'un audit logistique.	Suivant une approche qualitative des entretiens ont été menés dont le guide d'entretien basé sur le référentiel ASLOG.	La logistique du transport de l'entreprise étudiée est moyennement mature ayant besoin des améliorations.

Source: Par nos soins

Section 2 : cadre conceptuel

La démarche de la SC vise à introduire une approche transversale au sein d'une organisation en mettant en place une gestion par processus. Elle considère que ces processus forment une chaîne qui s'étend à la fois en amont et en aval (Perrot & Villemus, 2015).

2.1. Concept de la Supply Chain

La SC est un concept complexe et en constante évolution, qui a été défini de différentes manières selon les différentes perspectives, mettant en évidence certains aspects spécifiques.

2.1.1. Description physique : La SC comme une série d'acteurs

Cette approche aborde le SC dans sa globalité, en tant que système, en mettant l'accent sur son aspect physique qui correspond, principalement, aux infrastructures et matériels. En fait, il s'agit de la conception de la structure du réseau/de la chaîne, tout en déterminant le type, le nombre, et la localisation des usines, des entrepôts, des centres de distributions ainsi de suite. Par conséquent, la SC se définit comme un ensemble d'acteurs et d'infrastructures et de matériels qui s'efforce à fournir un meilleur produit/service selon la demande des clients finaux (Rizzi, 2022).

2.1.2. Description fonctionnelle : La SC en tant qu'ensemble de fonctions d'entreprise

Cette description met en évidence l'aspect managérial de la SC en se concentrant l'attention sur l'efficacité des interactions entre les différentes fonctions à la fois au sein de la même entreprise et avec les fonctions d'autres entreprises. Par conséquent, la SC se définit comme un macro processus structuré géré par des acteurs appartenant à des fonctions différentes au sein de l'entreprise qui sont en interactions entre eux et avec d'autres acteurs externes (Rizzi, 2022).

2.1.3. Description des flux : La SC comme un ensemble de flux

Cette représentation de la SC se concentre sur l'ensemble des flux qui la traversent, afin de mettre en évidence ce qui "circule" à l'intérieur de la SC. Ces flux peuvent être monodirectionnels, c'est-à-dire vers l'avant ou vers l'arrière, et donc de l'amont vers l'aval et vice versa (retours). Ils peuvent aussi être bidirectionnels (typiques des SC), c'est-à-dire des flux allant dans les deux sens. Dans ce cas précis, les flux sont multiples et peuvent inclure (Rizzi, 2022) :

- ◆ Flux physiques : aussi vers l'aval comme les matières premières, produits-semi-finis, matériels de conditionnement et d'emballage, pièces de rechange, produits finis que vers l'amont comme les retours, les produits en fin de vie et les actifs.
- ◆ Flux d'informations : ce flux est situé au cœur de la SC, parce que les informations échangées entre les différents acteurs, c'est elles qui déclenchent les autres flux (flux physiques, financiers et de services). Les flux d'informations typiques comprennent le bon de commande, l'avis de réception, facture, bon de livraison, bon de transfert, accusé de réception, bon de retours.
- ◆ Flux de services : ce type de flux accompagne la marchandise et permet d'y ajouter plus

de valeur, par exemple le délai, la fréquence de livraison, l'assistance après-vente et d'autres services.

- ◆ Les flux financiers : ils représentent la valeur monétaire reçue et fournie dans le cadre des transactions d'une organisation avec ses clients, ses fournisseurs et ses prestataires de service.

En résumé, la "Supply Chain" est un terme Anglo-Saxon qui fait référence à la " Chaîne Logistique globale" en français. Elle décrit un lien entre les processus/ activités qui génèrent de la valeur sous la forme de produits et de services associés à travers la participation de différentes fonctions et organisations en amont et en aval (Nakano, 2020; Christopher, 2023). De même, une SC peut être considérée comme un système de personnes, de technologies et de processus qui correspondent, principalement, au processus de management stratégique, de vente, de production, d'approvisionnement et de logistique. Ce système global vise à atteindre de bons résultats en termes de rentabilité et de satisfaction des clients finaux faisant partie intégrante du système (Stanton, 2021; Rizzi, 2022).

2.2. Concept du Management de la Supply Chain

D'abord, l'idée centrale du Management de Supply Chain (MSC) est d'appliquer une approche systémique totale pour gérer le flux d'informations, de produits/matériaux et de services depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, en passant par les usines et les entrepôts. L'accent est mis sur l'optimisation des activités de base pour que la SC soit à la fois efficace et réactive dans le but d'améliorer sa performance (financière et commerciale) et la satisfaction des clients. (Jacobs & Chase, 2023).

Ensuite, il est primordial de coordonner les fonctions et les activités composant le processus SC au sein des organisations et entre elles. Pour cette raison, l'intégration inter organisationnelle doit être réalisée en établissant des relations basées sur l'engagement mutuel entre les acteurs de la SC afin de synchroniser les flux de marchandises, d'informations et de finances qui relient ces membres (Jacobs & Chase, 2023; Somorowsky, 2022)

2.2.1. Principes et caractéristiques du management de la SC

Somorowsky (2022) identifie les principes et caractéristiques du MSC suivants :

- ◆ Fonctionnement selon une logique client-fournisseur ;

- ◆ Orientation client final, c'est-à-dire, mettre le client final en premier ;
- ◆ Transversalité introduite entre les différentes fonctions l'organisation ;
- ◆ Intégration intra- et inter-fonctionnelle ;
- ◆ Axée sur l'efficacité et la réactivité ;
- ◆ Responsabilité sociale et sociétale des organisations de la SC.

2.2.2. Missions du management de la SC

Le champ d'application du MSC couvre toute l'organisation, et encore au-delà de celle-ci, de la gestion des matières premières (phase mont) à la livraison du produit fini (phase aval) avec les missions suivantes (Christopher, 2023):

- ◆ Anticipation, et planification de la demande, de la production, des approvisionnements ;
- ◆ Coordination de toutes les activités et synchronisation de tous les flux dans les deux sens ;
- ◆ Suivi et contrôle des réalisations tout au long de la SC.

2.2.3. Objectifs du management de la SC

Le MSC peut être décrit plus précisément comme la conception, la planification, l'exécution, le contrôle et la surveillance des activités de la SC avec les objectifs suivants (Kelly, 2020) :

- ◆ Créer une valeur maximale pour ses clients tout en utilisant le minimum de ressources;
- ◆ Développer et maintenir une infrastructure compétitive ;
- ◆ Aligner l'offre avec la demande ;
- ◆ Mesurer efficacement les performances de la SC de bout en bout, et ainsi favoriser l'amélioration continue.

2.3. Choix de la stratégie et conception de la Supply Chain

En fonction de deux variables l'efficacité, qui fait référence à l'approche Lean visant à

réduire le gaspillage de toute forme, et la réactivité, qui correspond à l'approche agile visant à s'adapter aux changements de l'environnement notamment aux fluctuations de la demande, les trois options stratégiques suivantes sont distinguées (Nakano, 2020) :

2.3.1. Stratégie axée sur l'efficience

Cette stratégie est adoptée par une entreprise qui présente les caractéristiques suivantes :

- ◆ Son produit est standardisé et bien positionné sur le marché, et il se trouve actuellement dans la phase de maturité de son cycle de vie ;
- ◆ La production est basée sur un modèle de stock, où les produits finis sont pilotés en flux poussé ;
- ◆ L'entreprise est organisée selon une structure fonctionnelle, où la mission de l'entreprise est subdivisée en activités regroupées par fonctions. Les activités de prévision de la demande et de contrôle des stocks sont centralisées ;
- ◆ Les interactions entre les processus internes de la SC se font par le biais d'échanges d'informations formalisées, standardisées et numériques ;
- ◆ Les décisions sont coordonnées et synchronisées entre les processus internes de la SC grâce à des mécanismes de coordination, principalement la standardisation des procédures et des résultats (plans) ;
- ◆ La structure en amont de la SC, avec les principaux fournisseurs, implique une limitation de la source d'approvisionnement à un nombre restreint de fournisseurs, avec lesquels une collaboration à long terme est assurée ;
- ◆ La structure en aval de la SC, avec les principaux clients, est construite grâce à la standardisation des relations entre l'entreprise et ses clients. Des partenariats stratégiques sont établis pour favoriser cette collaboration à long terme ;
- ◆ Les processus externes de la SC sont maîtrisés grâce à des partages d'informations formalisées et numériques, et la coordination des décisions se fait par la standardisation des résultats (plans) plutôt que par un ajustement mutuel.

2.3.2. Stratégie axée sur la réactivité

Cette stratégie est subdivisée en deux sous-stratégies en fonction du niveau d'innovation :

A. Stratégie axée sur la réactivité pour un produit de consommation de masse à faible innovation

Dans ce cas, l'entreprise se concentre sur les aspects suivants :

- ◆ La différenciation à travers un service client de qualité ;
- ◆ L'établissement d'une structure fonctionnelle favorisant la collaboration entre les fonctions de vente, production et logistique ;
- ◆ La conception de processus internes efficaces, avec des interactions basées sur le partage d'informations formalisées et des décisions coordonnées grâce à la standardisation des résultats et à l'ajustement mutuel ;
- ◆ En ce qui concerne la structure amont avec les fournisseurs clés, un petit nombre de fournisseurs est sélectionné et des relations collaboratives sont établies ;
- ◆ Pour la structure aval avec les clients clés, des relations personnalisées sont entretenues afin de répondre de manière réactive à leurs besoins ;
- ◆ La conception des processus externes est axée sur le partage d'informations formalisées et la synchronisation des décisions et actions, grâce à la standardisation des résultats et à l'ajustement mutuel.

B. Stratégie axée sur la réactivité pour un produit de consommation de masse à haut degré d'innovation

Cette stratégie peut être mise en œuvre à travers :

- ◆ Introduire régulièrement de nouveaux produits sur le marché ;
- ◆ Mettre en place une structure divisionnelle où chaque division est responsable d'un type spécifique de produits ou d'une zone géographique spécifique ;
- ◆ Concevoir les processus internes de manière à favoriser des interactions efficaces grâce au partage d'informations formalisées et à coordonner les décisions par ajustement mutuel plutôt que par standardisation des résultats ;
- ◆ Établir des relations collaboratives avec un nombre moyen de fournisseurs clés dans la structure amont ;
- ◆ Entretenir des relations personnalisées avec les clients clés dans la structure aval afin

de répondre de manière réactive à leurs besoins ;

- ◆ Concevoir les processus externes de manière à permettre le partage d'informations formalisées et la synchronisation des décisions par standardisation des résultats et ajustement mutuel.

2.3.3. Stratégie hybride

La mise en œuvre de ce type de stratégie regroupe les options stratégiques mentionnées précédemment. Cela permet à la SC de :

- ◆ Être à la fois réactive et efficiente.
- ◆ Structurer l'organisation en divisions distinctes, avec un top management responsable de l'établissement des prévisions de ventes et de la détermination des niveaux de stocks.
- ◆ Échanger les informations de manière adaptée aux besoins de chaque acteur interne, en combinant les mécanismes de coordination tels que l'ajustement mutuel et la standardisation des résultats.
- ◆ Diversifier les sources d'approvisionnement et collaborer étroitement avec les fournisseurs clés.
- ◆ Standardiser les relations avec les clients pour les produits à large consommation, notamment pour les processus de production et de distribution physique, tout en les personnalisant pour la phase des ventes.
- ◆ Partager les informations de manière formalisée avec les acteurs internes et utiliser l'ajustement mutuel et la standardisation des résultats comme mécanismes de coordination.

2.4. Planification de Supply Chain

Afin de concevoir une SC performante, il est indispensable de planifier tous ses processus. La planification de la SC permet de s'assurer que ces processus sont adaptés aux produits et aux clients (Stanton, 2021). Le processus de planification de la SC peut être structuré en trois phases (Liberatore & Miller, 2021) comme le montre la figure 1 :

- ◆ Planification stratégique ;

- ◆ Planification tactique ;
- ◆ Planification opérationnelle.

2.4.1. Planification stratégique

Cette phase peut contenir trois étapes suivantes (Liberatore & Miller, 2021):

- ◆ Remise en question du plan stratégique de l'entreprise et analyse de l'environnement ;
- ◆ Elaboration du référentiel stratégique de la SC ;
- ◆ Identification et sélection des projets permettant l'exécution de la stratégie de la SC ;
- ◆ Planification des systèmes de la SC

Étape 1: Remise en question du plan stratégique de l'entreprise et analyse de l'environnement

L'idée principale consiste à réfléchir à la manière dont la SC peut soutenir la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise. Ensuite, il est demandé d'élaborer une stratégie SC qui supporte la stratégie globale de l'entreprise. Pour ce faire, il faut bien comprendre l'environnement interne et externe. L'objectif de l'analyse de l'environnement est d'identifier les événements et tendances économiques, politiques, sociaux et technologiques qui influencent le bon fonctionnement de la SC.

Étape 2 : Développement du référentiel stratégique de la SC

En premier lieu, la mission de la SC qui désigne sa raison d'être doit être définie. Pour soutenir sa mission, les buts et les objectifs doivent être établis. En dernier lieu, la stratégie SC sera élaborée afin de soutenir les objectifs et les buts.

Étape 3 : Identification et sélection des projets nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de la SC

Cet effort consiste d'abord à identifier un ensemble de projets stratégiques potentiels pour la SC, puis, à partir de cet ensemble plus large, sélectionner les projets réels à réaliser qui représentent les meilleurs choix sur la base de considérations de coûts et d'avantages. Les projets se considèrent comme étant le moyen à travers lequel la stratégie SC est mise en œuvre.

Étape 4 : Planification des systèmes de la SC

Au cours de cette phase, les différents systèmes composant la SC sont conçus (Jacobs & Chase, 2023; Stanton, 2021) :

- ◆ Système de service à la clientèle ;
- ◆ Système de production ;
- ◆ Système d'approvisionnement ;
- ◆ Système logistique (stockage et livraison) ;
- ◆ Système de retours.

A. Système de service à la clientèle

D'une part, la segmentation du marché sur la base de caractéristiques spécifiques telles que l'état civil et le revenu dans le cas du B2C (Business to Customer), ou le secteur d'activité, le chiffre d'affaires annuel et le nombre des employés dans le cas du B2B (Business to Business). D'autre part, la détermination des besoins des clients en termes de qualité, de quantité, de prix et de fréquence. Une fois que les segments de clientèle sont définis et les produits à fabriquer sont conçus, il est crucial de vérifier que le plan de la SC s'aligne sur les besoins de chaque segment.

B. Système de production

La conception du système de production consiste à déterminer :

- ◆ Où fabriquer les produits, c'est-à-dire, le nombre et la localisation des sites de production, la production peut être centralisée si elle se fait sur un seul site de production. Et si la production est faite sur plusieurs sites, dans ce cas elle est décentralisée (répartie) ;
- ◆ Comment fabriquer les produits, c'est-à-dire, les technologies et les procédures spécifiques nécessaires à la fabrication d'un produit ;
- ◆ Les capacités à long terme (telles que la taille et la portée) des systèmes de production.

Il y a deux types de méthodes de production :

- **Fabrication sur stock** : cette méthode est efficace lorsque le produit est standardisé, car elle permet de répondre rapidement aux commandes des clients. Elle vise à utiliser un taux élevé des capacités de production disponibles en fonction des commandes prévues de manière à ce que le coût de production soit le plus bas possible.

- **Fabrication à la commande** : cette approche permet de réduire au plus bas possible les niveaux de stocks, ce qui entraîne une diminution des coûts de stockage et une augmentation des bénéfices. Qu'après qu'une commande ferme soit reçue et validée, la production sera lancée si le produit est standardisé, ou bien se lancer dans la conception et puis la production si le produit est personnalisé.

C. Système d'approvisionnement

Le système d'approvisionnement représente le réseau des fournisseurs de matériaux et de matériels par familles de produits. La conception de ce réseau nécessite en premier lieu la recherche et la sélection des sources d'approvisionnement en fonction du portefeuille d'achats. Ensuite, l'évaluation des fournisseurs sélectionnés afin d'en retenir le mieux disant. Enfin, l'établissement des contrats avec ces fournisseurs en déterminant la politique d'approvisionnement à adopter.

D. Système logistique (stockage et livraison)

Le réseau logistique peut prendre différentes formes et tailles selon les ressources utilisées. La conception d'un système logistique consiste à choisir :

- ◆ Le nombre et l'emplacement des entrepôts ou le prestataire logistique le plus approprié dans le cas d'externalisation ;
- ◆ Les modes de transport à utiliser et les fournisseurs clés de transport.

Tout en prenant compte des principaux facteurs suivants :

- ◆ Les caractéristiques du produit ;
- ◆ La localisation des sites de production ;
- ◆ Les zones ciblées et les besoins des clients (commandes mixtes).

E. Système de retours

Il est normal que les marchandises expédiées soient retournées à cause de leur non-conformité en termes de quantité ou de qualité. De plus, il est important de planifier ces retours et mettre en place un réseau de retours qui fait référence à la logistique inversée, car le flux va du client vers l'entreprise.

Un réseau de retours planifié pour les produits retournés crée de la valeur de deux manières

: satisfaire les clients et réduire les pertes en récupérant la majeure partie de la valeur de l'actif endommagé ou défectueux qui est retourné.

2.5.2. Planification tactique

Au cours de cette phase, les activités de planification typiques à effectuer juste avant le début de l'année d'exercice consiste en (Avittathur & Ghosh, 2020; Liberatore & Miller, 2021) :

- ◆ L'établissement des prévisions de la demande au niveau global sur un horizon de 3 à 12 mois ;
- ◆ La détermination du taux d'utilisation des capacités de production planifiées, par usine ;
- ◆ L'affectation de la capacité de production aux familles de produits, par usine sur la même période ;
- ◆ La détermination des besoins en main-d'œuvre (niveaux réguliers et heures supplémentaires) ;
- ◆ L'établissement des prévisions détaillées au niveau de chaque produit qui servent de base à diverses décisions en matière d'approvisionnement, de production et de distribution.

Il est important de garder à l'esprit que la prévision n'est pas une science exacte.

A. Planification des ventes et opérations

La planification des ventes et opérations (PVO) est un processus de pilotage de l'activité globale de l'entreprise qui nécessite un travail collaboratif inter fonctionnel aboutissant à un accord. Cet accord entre les principaux acteurs internes se traduit par un ensemble unique de plans qui permettent d'équilibrer les capacités de production et de distribution (la supply) et la demande (les prévisions de vente, les commandes clients) et maintenir cet équilibre pendant une période qui s'étend de 3 à 12 mois. Le plan global unique comporte deux sous plans (Soulie, 2021) :

- **Plan globale des ventes** : il contient des prévisions des ventes par familles de produits, par région et par client.
- **Plan globale de production** : à partir des prévisions des ventes, les quantités à produire sont déterminées en fonction de la capacité de production. Simultanément, les niveaux

mensuels de stocks nécessaires sont déterminés en plus de la charge de travail (nombre d'employés et les heures de travail).

Stratégies de planification de la production

Pour élaborer un plan de production globale, trois stratégies sont distinguées impliquant des compromis entre le nombre de main-d'œuvre, les heures de travail, les stocks et les commandes en attente (Jacobs & Chase, 2023; Swink et al., 2020) :

- **Stratégie de planification de chasse** : consiste à adapter la production de chaque mois à la demande prévue du même mois en embauchant des employés pour les mois où la demande est élevée et en licenciant des employés quand la demande est faible.
- **Stratégie de planification de niveau** : a pour objectif de maintenir un nombre stable d'employés et de fixer la production à un niveau moyen de la demande sur l'ensemble de la période de planification. Pour les saisons de faible demande, le stock excédent peut être absorbé durant les saisons de forte demande. Pour les saisons de forte demande, il se peut que la quantité produite soit inférieure à celle demandée engendrant des pertes de ventes ou une diminution du service à la clientèle.
- **Stratégie hybride** : est adoptée par la majorité des entreprises industrielles. Elle combine certains aspects des deux stratégies précédentes. C'est-à-dire, des stocks peuvent être constitués pour aider à lisser la production pendant les saisons de faible demande, puis recourir pendant les saisons de forte demande, il est possible d'ajouter des heures supplémentaires et des employés temporaires.

B. Budget financier

Pour bénéficier d'un financement, les gestionnaires d'opérations sont généralement tenus de présenter des demandes de budget annuelles, et parfois trimestrielles. Le plan global est la clé de la réussite du processus budgétaire. Rappelons que l'objectif du plan global est de minimiser le total des coûts liés à la production sur l'horizon de planification en déterminant la combinaison optimale des coûts des effectifs et des stocks. Ainsi, le plan agrégé justifie le montant du budget demandé. Une planification précise à moyen terme augmente la probabilité (Swink et al., 2020) :

- ◆ De recevoir le budget demandé.
- ◆ D'opérer dans les limites du budget.

2.4.3. Planification opérationnelle

Au cours de cette phase, les activités de planification typiques à effectuer, selon Liberatore & Miller (2021), consiste à :

- ◆ Planification quotidienne et hebdomadaire de la production au niveau de l'article
- ◆ Traitement et ordonnancement des commandes des clients
- ◆ Planification des opérations d'entreposage
- ◆ Planification de la main-d'œuvre pour les opérations de fabrication et d'entreposage d'entrepôt
- ◆ Planification de transport
- ◆ Planification de l'acquisition des matériaux.

A. Programme directeur de production

En règle générale, le programme directeur de production (PDP) concerne les produits finis à vendre aux clients finaux et constitue un élément d'entrée majeur de la planification des besoins en matériaux. A partir du plan de production agrégé et du plan des ventes agrégées en tenant compte des commandes réelles, le programme directeur est élaboré en précisant les quantités à fabriquer par produit fini chaque semaine au cours du prochain trimestre. Ce programme sera examiné par la suite pour s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires et la continuité d'exécution du programme (Jacobs & Chase, 2023).

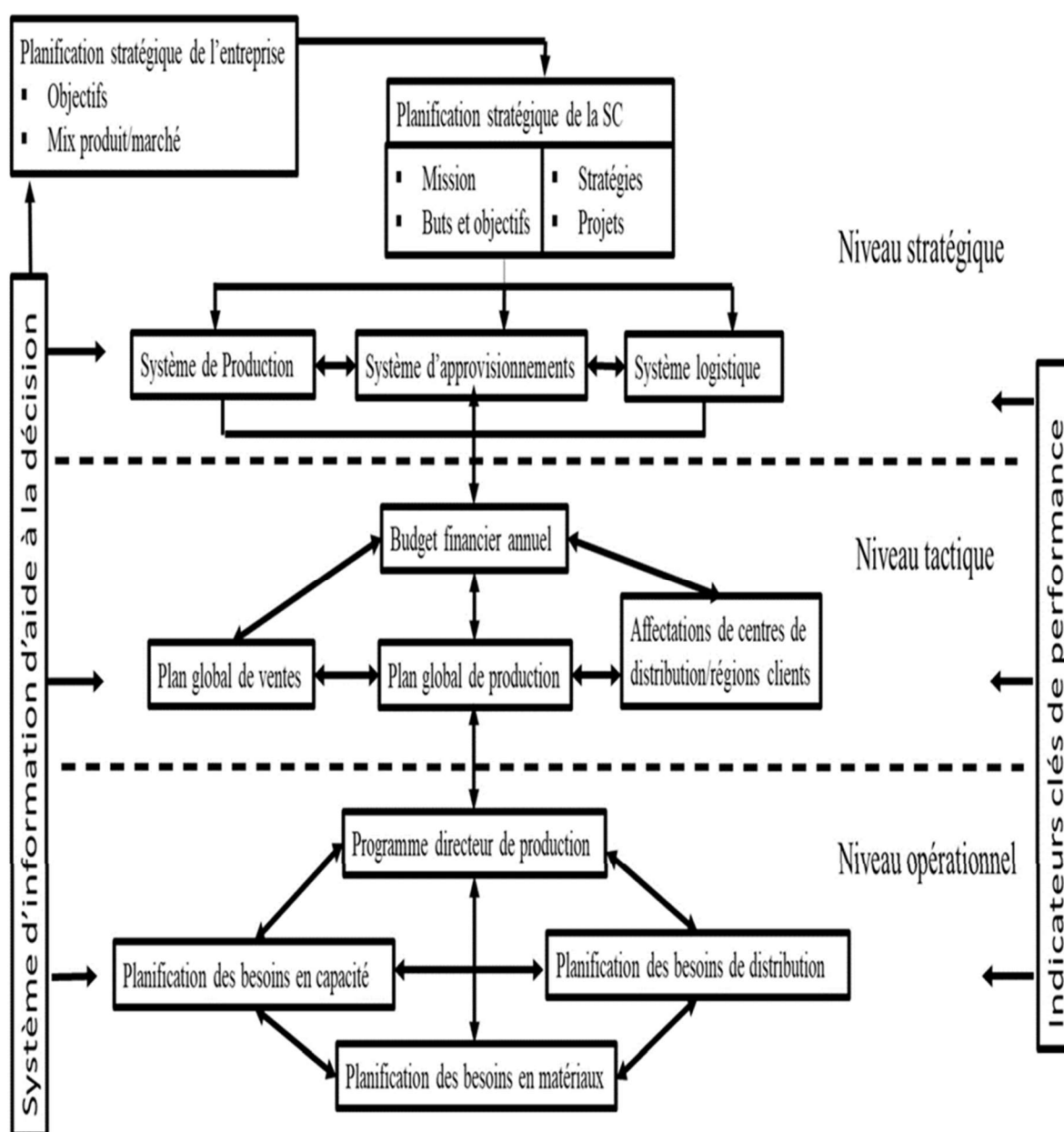
B. Planification des besoins en matériaux

En fonction de la demande indépendante (sur chaque produit fini), la demande dépendante (sur les matériaux) est déterminée. De cette manière, la planification des besoins en matériaux (PBM) consiste à déterminer combien et quand les matériaux nécessaires à la production doivent être disponibles, tout en minimisant les stocks et les pertes. Cette planification utilise comme éléments d'entrée le programme directeur de production, la nomenclature des produits finis et les fiches de stocks. En conséquence, elle fournit des éléments sous forme de calendriers de lancement de commandes planifiées qui déclenchent les achats et la production d'articles au moment opportun, et des informations sur les coûts, les stocks et le respect des délais qui sont des mesures de la performance opérationnelle (Liberatore & Miller, 2021).

C. Planification des besoins de distribution

Elle consiste à déterminer quand et comment fournir les produits finis au bon moment et au bon endroit dans le réseau de distribution. Il s'agit du réapprovisionnement des stocks de produits finis dans l'ensemble du réseau de distribution. Le résultat de la planification des besoins de distribution (PBD) est utilisé pour la planification du transport (Jacobs & Chase, 2023).

Figure 1 : Planification de la SC



Source : Nakano (2020) et Swink et al (2020)

D. Planification des besoins en capacité

Vu que la capacité n'est pas prise en compte par le PDP et le PBM. La planification approximative des capacités examine si tous les postes de travail nécessaires ont la capacité de mettre en œuvre le PBM. La planification des besoins en capacité utilise les lancements de commandes planifiés et les réceptions programmées pour estimer les charges de travail et déterminer si des ressources suffisantes (main-d'œuvre, équipement, espace) sont disponibles au moment où elles sont nécessaires à la production (Liberatore & Miller, 2021).

2.5. Externalisation de la Supply Chain

L'externalisation est une pratique courante dans le domaine de la SC qui désigne le fait qu'une entreprise décide de ne pas effectuer de telles activités en interne par ses propres moyens et qui aboutit à la conclusion d'un contrat avec un prestataire extérieur (Datta, et al., 2022).

De nombreuses entreprises modernes ont tendance à externaliser partiellement leur SC (généralement l'entrepôt et le transport). Cette tendance s'explique par la nécessité de se focaliser davantage sur leurs compétences de base. Le choix entre l'internalisation et l'externalisation d'un processus (ensemble d'activités reliées) partiellement ou complètement est une décision qui nécessite d'étudier de manière approfondie les activités de chaque processus composant la SC en posant les trois questions suivantes (Blanchard, 2021) :

- ◆ Ce processus ou cette fonction est-il stratégique pour l'organisation ?
- ◆ Ce processus ou cette tâche procure-t-il un avantage concurrentiel ?
- ◆ Souhait-on améliorer les performances dans ce domaine pour se différencier des concurrents ?

Si la réponse à l'une de ces questions est "non", Elle envisage d'externaliser l'activité ou le processus.

Toutes les activités d'une SC peuvent être réparties en quatre catégories de tâches essentielles et non essentielles (Datta, et al., 2022 ; Blanchard, 2021):

- **Tâches essentielles primaires** : Ce qui vous différencie sur le marché (par exemple, la production, la conception des produits, la planification de la production et l'ordonnement, les ventes et le marketing),
- **Tâches essentielles secondaires** : Les tâches qui doivent être bien exécutées mais qui ne

sont pas visibles pour le client (par exemple, l'approvisionnement, la logistique, les ressources humaines, la maintenance),

- **Tâches principales non essentielles** : Les tâches qui, si elles ne sont pas bien faites, peuvent avoir un impact négatif sur les relations avec les clients (par exemple, les technologies de l'information, la finance et la comptabilité),
- **Tâches secondaires non essentielles** : Les tâches qui doivent être accomplies mais qui n'ont pas d'impact significatif sur le succès de l'entreprise (par exemple, l'immobilier, la restauration, l'aménagement paysager),

Il semble important de souligner la différence existant entre la sous-traitance et l'externalisation. La principale différence entre les deux se limite au fait que la sous-traitance concerne les activités n'ayant pas une valeur importante et n'affectant pas significativement les résultats financiers d'une entreprise, telles que la réparation des palettes. Alors que l'externalisation est une décision stratégique concerne les activités ayant un impact notable sur la performance de l'entreprise, telles que la distribution physique (stockage et transport) (Datta, et al., 2022).

2.5.1. Types de prestataires logistiques stratégiques

Il s'agit, par ordre d'implication stratégique croissante, de 3PL, 4PL (Langley, et al., 2021) :

- ◆ 3Party-Logistics (3PL) : C'est un prestataire de services logistiques qui fournit généralement des services de transport, d'entreposage et de gestion de centres de distribution, de courtage douane et de dédouanement ainsi de suite.
- ◆ 4Party-Logistics (4PL) : C'est un prestataire logistique qui est impliqué sur le plan stratégique plus que les 3PL. Il propose un large éventail de services qui comprend, notamment, la gestion de plusieurs fournisseurs de services 3PL (c.-à-d. des fournisseurs de services de transport), la prise en charge de plus de risques que les 3PL (par exemple, en prenant une participation dans la propriété des stocks).

2.5.2. Avantages du recours à des 3PL

Le recours à un 3PL permet à l'entreprise cliente de (Blanchard, 2021 ; Langley, et al., 2021) :

- ◆ Améliorer son efficacité et son efficacité logistique à travers la mise à disposition de moyens innovants ;
- ◆ Concentrer ses ressources et compétences dans le développement de son cœur métier ;

- ◆ Partager des risques financiers.

2.5.3. Précautions à prendre dans la relation avec un 3PL

Pour ne pas perdre le contrôle et maintenir une visibilité claire sur les activités logistiques externalisées, il faut (Langley, et al., 2021):

- ◆ Etablir un système d'indicateur pour évaluer et mesurer la performance du prestataire ;
- ◆ Assurer une certaine transparence et une communication efficace entre l'entreprise, son 3PL et ses clients ;
- ◆ Que le 3PL doit être suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution de l'entreprise et de ses relations.

2.6. Management des risques de la Supply Chain

Dans un environnement incertain, toute SC peut être confrontée à des risques inhérents (inévitables) difficiles à détecter. Dans cette optique, le management des risques, même s'il trouve son origine dans la finance, s'avère indispensable à la conception et au maintien d'une SC résiliente. Le risque est un événement qui menace la continuité des activités d'une SC en perturbant son bon fonctionnement. De plus, le risque se caractérise par une probabilité et une gravité dont la multiplication de ces deux paramètres donne un indice de gestion des risques dit la criticité. En outre, il existe des risques positifs tels que l'augmentation de la demande, et des risques négatifs tels que la déclaration faillite d'un fournisseur. La résilience de la SC fait référence à la résistance et la récupération, c'est-à-dire, la capacité d'une SC à fonctionner pendant et après la survenance d'un risque plus ou moins grave tout en disposant d'un plan B. Pour cette raison, il semble important de mieux combiner les pratiques "Lean" avec une approche "agile" de sorte que la SC soit efficace et flexible (Christopher, 2023; Stanton, 2021).

2.6.1. Processus du management des risques

Le management des risques est un processus qui comporte quatre phases principales à savoir: l'identification des risques, la priorisation des risques, le traitement des risques et le pilotage des risques (Stanton, 2021).

Phase 1 : Identification des risques

La première phase consiste à décrire les risques potentiels et leurs impacts en précisant la

nature du risque, sa source, et son étendue. Le dressement d'une liste détaillée des risques qui pourraient affecter la SC nécessite l'implication et la participation de toutes les équipes concernées, en choisissant le moment et les outils de travail collectif tels que le Brainstorming, Ishikawa.

Phase 2 : Priorisation des risques

Après avoir listé et catégorisé les risques identifiés, il convient de prioriser ces risques en fonction de leur criticité. Chaque risque se caractérise par une probabilité (possibilité de se produire) et une gravité (relative à sa portée et son ampleur). La probabilité ainsi la gravité se mesurent sur une échelle de 0 à 1, c'est-à-dire, de peu probable et moins grave jusqu'à très probable et très grave. La multiplication de la probabilité et la gravité donne ce qui s'appelle la criticité selon laquelle les décisions seront prises pour faire face aux risques. De même, il faut toujours garder à l'esprit que le risque ne prend jamais une note nulle, que ce soit en termes de probabilité ou d'impact. Mais si le score est zéro dans l'une ou l'autre catégorie, il ne s'agit pas d'un risque.

Phase 3 : Traitement des risques

Le traitement des risques désigne l'ensemble des actions à décider d'entreprendre face aux risques. Dans ce sens, quatre options sont possibles pour traiter les risques : soit accepter le risque, transférer le risque, éviter le risque ou atténuer le risque. Il est évident qu'il est impossible de traiter tous les risques.

Option 1 : Accepter le risque

Lorsqu'un risque est faible et peu probable ou grave et peu probable, la décision peut être d'accepter ce risque tout en assumant les conséquences s'il se produit. Par exemple, un chariot élévateur tombe en panne de carburant dans un centre de distribution.

Option 2 : Éviter le risque

D'une manière ou d'une autre, il est possible d'éviter le risque lorsqu'il est grave et très probable. Par exemple, une entreprise industrielle peut éviter le risque de rupture totale à cause de défaillance d'un fournisseur de matière première importante pour elle. Elle peut envisager la diversification des sources d'approvisionnement.

Option 3 : Transférer le risque

Il existe des risques inévitables et qui peuvent être coûteux. Dans ce cas, la décision de

transférer un risque à quelqu'un d'autre peut se considérer pertinente. Par exemple, une compagnie de transport routier peut éviter le risque de perte totale de l'un de ses camions à cause d'un accident en souscrivant une assurance. Elle paye une cotisation relativement faible à une compagnie d'assurance qui accepte le risque en leur nom. Si un accident se produit, la compagnie d'assurance accepte de payer.

Option 4 : Atténuer le risque.

Il se trouve des cas où les risques peuvent être atténués en agissant sur la probabilité ou sur la gravité pour les rendre moins probable ou moins grave. Par exemple, la probabilité du risque de rupture de stock entraîné par un retard de livraison peut être réduite à travers la constitution du stock de sécurité.

Phase 4 : Pilotage des risques

Le pilotage des risques consiste à mettre les facteurs de risques sous contrôle en analysant en permanence l'environnement et en évaluant de façon continue les actions préventives et moyens alloués pour tenir à jour le système de gestion des risques.

2.6.2. Principaux risques liés à la Supply Chain

Les risques liés à la SC peuvent provenir de différentes sources. Les principales sources des risques potentiels à interrompre les flux d'une SC sont les suivants (Christopher, 2023; Langley, et al., 2021; Stanton, 2021) :

A. Risques liés à la demande

La fluctuation de la demande peut être une source de risques positifs lorsqu'il s'agit d'une augmentation de la demande ou de risques négatifs lorsqu'il s'agit d'une baisse de la demande. L'effet causé par cette variation appelé l'effet coup de fouet qui désigne le manque d'une synchronisation (mise à jour) des flux entre les membres de la SC. Pour faire face à ce type de risques, il faut s'assurer de la fiabilité des prévisions de la demande d'une part, et de favoriser le partage d'information et la coordination des décisions entre ces membres.

B. Risques liés à l'approvisionnement

La source unique d'approvisionnement, malgré ses avantages, présente des risques en raison d'une dépendance à l'égard de fournisseur tels que l'incapacité de ce fournisseur à satisfaire une commande de l'entreprise cliente. De même, une mauvaise gestion de l'approvisionnement a des répercussions négatives sur les autres processus de la SC tels que

la rupture de stocks, le dommage aux matériaux stockés. Face à ces risques, la diversification des sources d'approvisionnement ainsi que l'adoption des pratiques de gestion des approvisionnements et des stocks telles que la constitution des stocks de sécurité et le contrôle régulier des niveaux destocks peuvent accroître la résilience de la SC.

C. Risques liés au processus de fabrication et la qualité des produits

Le processus de fabrication présente un risque majeur qui est l'obtention d'un produit non conforme. Vu que le produit n'est qu'un résultat du processus de fabrication, la non-conformité du produit entraîne l'insatisfaction des clients, le retour des produits et le partage des expériences négatives des clients non satisfaits avec d'autres clients. Ainsi que l'apparition des coûts supplémentaires appelés les coûts de non-qualité. La mise en place d'un système d'amélioration continue du processus de fabrication tel que le Lean Six Sigma qui vise à contrôler la variabilité et à assurer la stabilité de ce processus.

D. Risques liés à l'environnement

De nombreux risques professionnels peuvent survenir sur les lieux de travail. De l'incendie aux maladies et blessures en passant par les chutes et les dommages affectent l'état des matériaux et matériels et la santé humaine. La mise en place d'un système intégré de management Hygiène-Sécurité-Environnement permet de réduire la possibilité d'apparition ou les menaces éventuelles de ce type de risques.

E. Risques liés aux technologies de l'information et de la communication

Vu que les systèmes d'information sont au cœur de la SC, les possibilités de cyber attaques sont beaucoup plus nombreuses. Par conséquent, la question de sécurisation du réseau informatique de la SC est une nécessité pour assurer et protéger le système d'informations. Face à ce type de risques, la création d'un intranet sécurisé se considère comme l'une des solutions les plus pertinentes.

F. Risques liés la logistique

La logistique ou précisément les activités de stockage et livraison peuvent présenter des risques critiques sur les deux pôles l'aval et l'amont. Il s'agit fondamentalement de rupture des stocks des palettes et de produits finis ou la non disponibilité des camions pour l'expédition des commandes, ce qui peut se répercuter sur la continuité du processus de production, la fiabilité de la livraison et la qualité de service à la clientèle.

2.7. Maturité des processus de la Supply Chain

En vue d'améliorer les processus de la SC, il est capital d'analyser ces processus et mesurer leur maturité.

2.7.1. Définition de maturité des processus de la Supply Chain

La performance des processus de la SC est un concept multidimensionnel qui peut être définie de différentes façons. En règle générale, la performance des processus fait référence à l'efficacité et l'efficience. C'est-à-dire, dans quelle mesure les processus ont la capacité de fournir de bons résultats par rapport aux objectifs définis. Dans ce contexte, le concept de performance des processus est associé à la notion de maturité des processus qui se définit comme étant la capacité d'un processus à accomplir sa mission dans les meilleures conditions et à agir de manière appropriée face à une situation donnée. Le concept de maturité des processus de la SC est généralement lié aux pratiques du management de la SC. C'est-à-dire, l'état de la mise en œuvre des bonnes pratiques de la SC détermine le niveau de maturité des processus de la SC. Bien que la détermination du niveau de maturité se fait sur la base d'un référentiel logistique. Ainsi, il est important de souligner que la réactivité, la flexibilité, la fiabilité, l'efficience, l'efficacité, et la résilience des processus dépendent de la maturité de ces processus. De plus, il y a une forte corrélation entre la performance des processus de la SC et leur maturité. Cette dernière détermine le niveau de performance des processus. Cela veut dire que les processus qui ont un degré élevé de maturité semble avoir une performance supérieure à celle des processus moins matures (Kalinowski, 2016; Ravesteyn et al., 2012; Raschke & Ingraham, 2010).

2.7.2. Importance de maturité des processus de la Supply Chain

Selon Christopher (2023) pour obtenir un avantage compétitif durable, il ne suffit pas d'avoir un excellent produit, mais également il faut mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue des processus clés pour rendre la SC dans sa globalité beaucoup plus performante.

La base de la concurrence dans cette nouvelle ère sera la suivante (Christopher, 2023 :
Avantage compétitif = Excellence du produit * Excellence du processus

Les référentiels logistiques proposent des cadres de référence par rapport auxquels peut être décrit l'état actuel et cible des processus de la SC. La mesure et l'évaluation de maturité est une démarche qui consiste à examiner les capacités des processus d'un point de vue managérial (Axelos, 2020; Wehberg, 2021).

Les référentiels logistiques utilisés pour la mesure et l'évaluation comprennent généralement plusieurs niveaux, chacun décrivant les caractéristiques d'une pratique ou plusieurs pratiques spécifiques relatives aux processus de la SC. Les résultats de l'évaluation de la maturité se présentent sous la forme d'une note de maturité accompagnée d'une description détaillée des preuves à l'appui. Sur la base de ces résultats, des actions d'amélioration peuvent être proposées. Il s'agit de développer les capacités des processus afin d'en améliorer les performances en introduisant de nouvelles bonnes pratiques (Slack et al., 2022)

D'un côté, la comparaison d'une organisation ou de ses pratiques avec des modèles de référence proposés n'a de valeur que si elle conduit à des améliorations. De l'autre côté, la démarche de mesure et d'évaluation de la maturité et de la performance des processus peut présenter des avantages et des limites (AXELOS, 2020).

Les avantages tels que :

- ◆ Faciliter la priorisation des ressources pour atteindre la maturité ;
- ◆ Fournir une base de référence pour mesurer l'amélioration ;
- ◆ Fixer des objectifs de maturité spécifiques, ce qui permet de concentrer les efforts.

Les limites telles que :

- ◆ Différentes perspectives de maturité peuvent entraver la capacité d'une SC à progresser;
- ◆ La maturation (la transition d'un état à un autre) processus peut s'avérer coûteuse ;
- ◆ Il existe un risque de viser à gravir les niveaux de maturité plutôt que d'améliorer l'organisation ou ses processus.

2.7.3. Cycle de mesure de maturité des processus de la Supply Chain

Le cycle de mesure de performance des processus de la SC comporte quatre phases principales (Langley, et al., 2021; Netland & Erlend, 2011) :

Phase 1 : Définir les processus de la SC à évaluer

Tout d'abord, il est important d'identifier les processus composant la SC qui feront l'objet d'un examen de maturité. En outre, il convient de repérer le pilote de chaque processus et les différents acteurs qui seront sollicités à participer à l'évaluation et la mesure de la performance logistique. Cette évaluation doit prendre en considération la stratégie globale de

l'entreprise et les stratégies fonctionnelles ou opérationnelles qui en découlent, ainsi que les besoins opérationnels sous-jacents de l'entreprise et des SC auxquelles elle fait partie. Ensuite, le choix du modèle de référence constituant la base de cet examen doit être effectué.

Phase 2 : Tester les processus

L'audit de la SC fournit une vision globale sur l'état actuel de ses processus. C'est par le biais des modèles ou référentiels d'évaluation ou de mesure de performance logistique que peut s'obtenir un aperçu considérable sur le fonctionnement des processus. Dans cette étape, des informations essentielles de types quantitatives ou qualitatives sont recueillies et qui sont utiles pour la prochaine étape.

Phase 3 : Décrire l'état des processus

Les informations qui devraient être disponibles à la suite de cet audit :

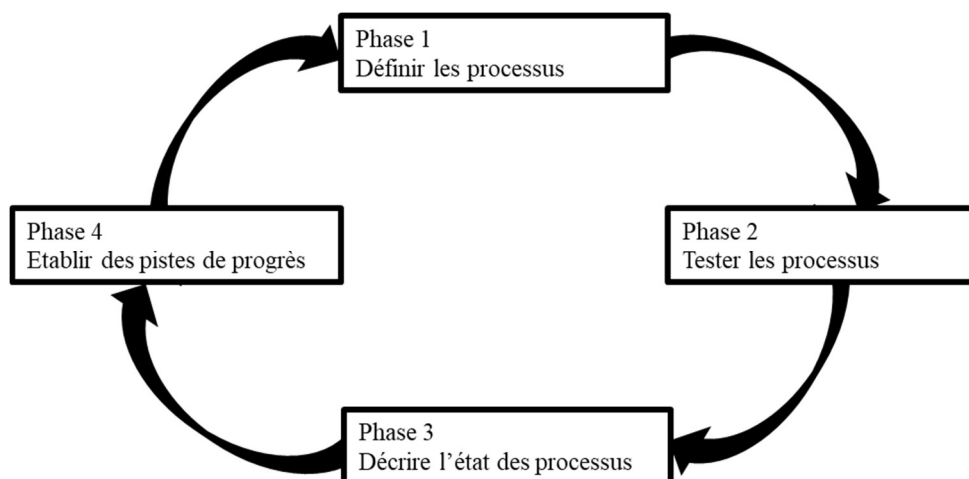
- ◆ Compréhension des activités et processus clés de la SC ;
- ◆ Etat actuel de la SC en ce qui concerne la maturité de ses différents processus ;
- ◆ Identification des points forts et faibles de chaque processus ;
- ◆ Identification des écarts entre le degré de maturité actuelle et la maturité recherchée de SC (qualitative et quantitative).

Par la suite, il convient de discuter les principales forces et faiblesses par rapport à l'orientation stratégique de l'organisation.

Phase 4 : Etablir des pistes de progrès du niveau de la performance de la SC

L'étape finale consiste à identifier les axes d'amélioration disponibles pour la promotion de la SC, ce qui inclut l'identification des pratiques du management de la SC qui existent déjà et qui sont relatives, notamment, au management de fabrication, de logistique amont et aval. Pour combler l'écart mis en lumière et développer la capacité du système logistique à faire face aux différentes parties impliquées dans l'activité de l'entreprise, de nouvelles bonnes pratiques seront proposées à mettre en œuvre. En d'autres termes, les résultats de cette étape devraient fournir un ensemble utile de recommandations sur les pratiques nécessaires à adopter en vue de promouvoir le niveau de maturité et de performance logistique.

Figure 2 : Cycle de mesure de maturité des processus de la SC



Source : Netland & Erlend (2011), p71.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il est nécessaire de mettre en lumière ce qu'il convient d'être retenu. La SC est un terme Anglo-Saxon qui fait référence à la "Chaîne Logistique globale" en français. Elle est considérée comme étant un système de processus traversés par divers flux et pilotés par des protagonistes ayant des objectifs communs. La finalité principale de ce système est de maximiser les profits et la satisfaction de ces protagonistes jusqu'aux clients finaux. De plus, la démarche d'amélioration continue donne la possibilité de stimuler la capacité de la SC à être plus performante et à se différencier par le fait de mieux servir le client final (Christopher, 2023; Rizzi, 2022; Stanton, 2021; Nakano, 2020).

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction

Ce chapitre expose la méthodologie utilisée dans notre recherche, en décrivant la conception de l'étude, les participants auprès desquels les informations ont été recueillies, ainsi que l'instrument utilisé pour collecter les données. Ensuite, nous présentons l'entreprise qui constitue le cas unique de notre étude, en fournissant tous les détails nécessaires pour comprendre le contexte de l'entreprise et son fonctionnement

Section 1 : Méthodologie de recherche

Cette section décrit la façon dont l'étude est conçue et les raisons de choix du cas d'étude. Ensuite, il présente l'outil de collecte des données et les étapes suivies dans la mesure de maturité SC.

1.1. Conception de l'étude et participants

L'objectif de notre étude est de mesurer et évaluer la maturité de SC afin d'identifier les pistes d'amélioration possibles. Pour cela, la méthode qualitative a été utilisée par le biais de l'étude de cas unique. Puisque l'étude de cas se considère comme la méthode la plus répandue en ce qui concerne la recherche dans les domaines de sciences sociales (Bloomberg & Volpe, 2018). Ainsi que l'objet de notre recherche porte sur la mesure de maturité d'une seule SC, ce qui fait que le choix devrait tomber sur une seule entreprise à étudier. Alors cette dernière représente un cas unique (Glette & Wiig, 2022). Le cas de notre étude est bien Henkel Algérie.

En s'inspirant du travail de recherche réalisé par Laghouag (2022) les raisons de notre choix de Henkel Algérie sont les suivantes :

- Henkel Algérie est spécialisé dans la fabrication des détergents étant FMCG (Fast Moving Consumer Good) ;
- Henkel Algérie est une grande entreprise en termes de nombre d'employés et de capital avec plus de 20 ans d'existence ;

Étant donné que le référentiel ASLOG permet de générer des informations de nature qualitative sur l'état de la SC (Mounir, 2021), L'interview semi-directive est utilisée comme technique de recueil de données. Dans ce cas, l'étude par interview consiste en l'obtention de données auprès des acteurs internes à l'entreprise par le biais d'une interaction directe en personne (Wohlin & Rainer, 2022). En effet, la portée de notre étude implique la

participation de ces responsables appartenant aux différentes fonctions de la SC évoquées dans le référentiel ASLOG. Avec eux des entretiens sont menés en plusieurs phases pendant une période allant de 5 février au 5 mai 2023.

En vue d’appréhender la manière dont l’entreprise fonctionne opérationnellement, des visites ont été effectuées aux lieux de travail permettant d’observer de près les différents flux entrants et sortants. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été menés dont la durée moyenne est d’une heure, à plusieurs phases, avec cinq responsables comme illustré dans la figure 3 à savoir : manager logistique central (fonction Supply & Operations), responsable gestion de stock PF, responsable gestion de stock matériaux (fonction Supply & Operations), coordinateur logistique (fonction Supply & Operations), responsable de zone commercial (fonction Ventes). Ces cinq participants sont sélectionnés en fonction des aspects traités d’une part, et de la disponibilité de ces participants qui sont parmi les acteurs dont la participation est importante de l’autre part.

Figure 3 : Caractéristiques des interviewés

N°	Nom d’interviewé	Poste occupé	Ancienneté	Durée d’entretien
01	Z.S	Manager logistique central	17 ans	1h
02	M.A	Responsable gestion des stocks PF	5 ans	1h
03	K.K	Responsable gestion des stocks MP	10 ans	1h
04	J.M	Coordinateur logistique	5 ans	1h
05	B.A	Sales area manager	6 ans	1h

Source : Par nos soins

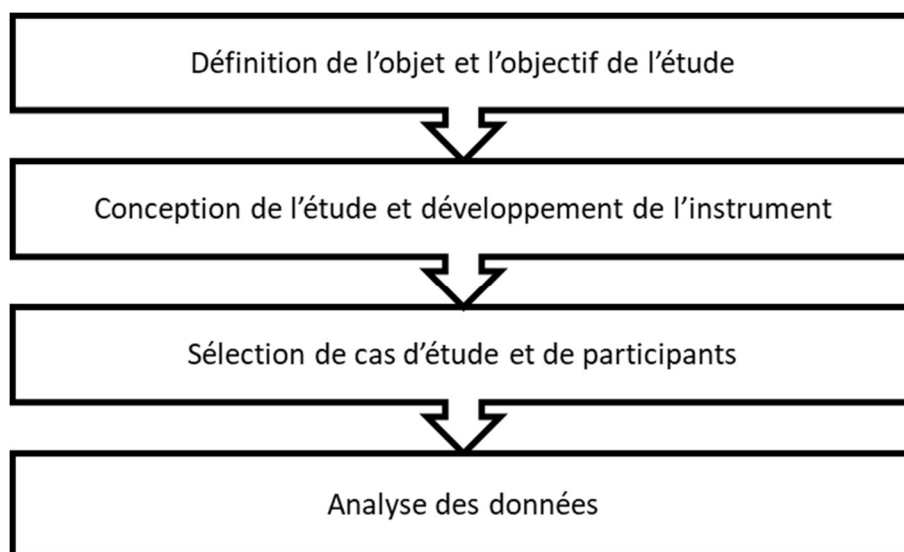
1.2. Instruments de collecte des données et de mesure

Pour mener à bien les interviews, le guide d’entretien a été élaboré sur la base du référentiel ASLOG (version n°5 de 2008). Ce dernier a été mis au point par l’association Française des logisticiens « France Supply Chain (ex-ASOG) », suivant une structure processuelle fondée sur le principe de PDCA (Plan-Do-Check-Act). Il s’agit d’un modèle de référence de maturité de SC qui donne la possibilité d’évaluer l’organisation de la SC et les procédures dans le but d’introduire de nouvelles bonnes pratiques du MSC (Kazemkhanlou & Ahadi, 2014).

Afin d'évaluer et mesurer le degré de maturité de SC, à l'aide de l'outil ASLOG, nous avons développé l'instrument de collecte des données (voir Annexe A). Il comporte 55 questions regroupées en 17 axes relatifs aux domaines suivants : Management Stratégie et Organisation, Approvisionnements, Production, Transport et livraison, Stockage, Ventes, Démarche d'amélioration continue (Estampe, 2014; Zouaghi, 2013).

Les données et informations collectées concernent les pratiques et les méthodes utilisées dans le management des processus de la SC. Ces informations recueillies ont subi des traitements en comparant les pratiques identifiées aux sujets similaires dans le référentiel retenu ASLOG. Sur une échelle de mesure de trois niveaux dont les indices 1, 2, 3 décrivent le degré de maturité de SC. La mesure est effectuée en attribuant à chaque question un score pour mettre en lumière le degré de maîtrise de chaque aspect, puis en calculant la moyenne pour chaque axe afin de comparer l'homogénéité entre les axes composant chaque section, ainsi la moyenne de chaque section pour connaître les sections les plus maîtrisées, en finissant par la détermination du niveau global de maturité de SC de l'entreprise.

Figure 4 : Lignes générales du plan de travail



Source : Haffer (2021), p90.

La figure 4 résume toutes les étapes méthodologiques suivies. Commencant par la détermination de l'objet et l'objectif de l'étude, puis décrire la conception de l'étude et la procédure de développement de l'outil de recueil de données, en passant par la sélection de cas d'étude et de participants, et finir par l'analyse des données collectées.

Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, sont présentés l'évolution de Henkel Algérie, son organisation, ses parties prenantes et l'analyse de son environnement.

2.1. Histoire de groupe HENKEL

Henkel a été fondée en 1876 par Fritz Henkel et ses associés avec le lancement de son premier produit, une poudre détergente pour lessive. Au cours de sa première année sur le marché allemand, Henkel a réussi à exporter son produit en Suisse. En 1907, Henkel a lancé Persil, la première lessive auto-active au monde, qui est devenue l'une des marques phares du groupe et a contribué grandement à sa croissance. Le 29 janvier 1913, Henkel a créé sa première filiale, Henkel & Cie AG, en Suisse, qui est restée la seule usine Henkel en dehors de l'Allemagne jusqu'en 1923.

Henkel a commencé à produire des adhésifs pour son usage interne, tels que Sula pour le papier, Desula pour le carton et Buba pour les paquets. Au cours de la première année, 123 tonnes d'adhésifs ont été produites uniquement pour l'entreprise. En 1923, Henkel a vendu pour la première fois de la colle à une entreprise voisine, et à partir de 1928, elle a commencé à exporter des adhésifs en Europe et à partir de 1929, en Australie et en Amérique du Sud. En 1951, Henkel a lancé la poudre Pril, un produit de nettoyage pour la vaisselle.

En 1969, Henkel a inventé le premier bâton de colle au monde sous la marque Pritt. L'entreprise a été cotée en bourse le 11 octobre 1985 et a émis des actions sans droit de vote. En 1990, dans le cadre de sa stratégie d'expansion, Henkel est entré sur le marché de l'Europe de l'Est grâce à divers investissements et à la création de coentreprises dans plusieurs pays, tels que la Russie, la Pologne, la Hongrie et la Slovaquie. Henkel a également établi sa première coentreprise en Chine avec Shanghai Henkel Chemicals Ltd. En juillet 1995, Henkel a acquis Schwarzkopf, une acquisition qui a doublé le chiffre d'affaires de sa division Beauté et soins. Schwarzkopf est devenue la marque la plus importante de Henkel.

En 2008, Henkel a acquis les activités Adhésifs et Équipements Électroniques d'Akzo Nobel, une entreprise néerlandaise spécialisée dans les peintures et les produits chimiques, qui avaient été précédemment acquis par National Starch. Dans le cadre de sa stratégie d'expansion continue, Henkel a conclu un accord avec Colgate-Palmolive pour acquérir sa gamme de marques de lessives et de produits de pré-lavage en Australie et en Nouvelle-Zélande, notamment Cold Power, Dynamo, Fab et Sard.

En 2017, Henkel a créé Henkel Ventures, une entité dédiée à la gestion de son fonds de

capital-risque et à ses investissements dans des start-up. La même année, Henkel a acquis Darex Packaging Technologies et Groupe Sonderhoff pour renforcer sa division Adhésive Technologies et compléter son portefeuille technologique. Henkel a également acquis Nattura Laboratoires pour renforcer ses activités de beauté et de soins et élargir sa présence sur les marchés mexicain et américain, notamment avec des marques de premier plan dans la catégorie des soins capillaires professionnels, telles que Pravana et Tec Italy.

Au fil de plus de 145 ans, le succès des marques et des technologies de Henkel lui a permis de figurer parmi les 500 premières entreprises mondiales selon le classement Fortune USA. Le groupe Henkel emploie plus de 50 000 personnes et ses produits sont présents dans plus de 125 pays. En 2021, il a réalisé un chiffre d'affaires de 20,1 milliards d'euros¹.

2.2. Évolution de HENKEL ALGÉRIE

En l'an 2000, Henkel Algérie a été établie grâce à une coentreprise entre l'Entreprise nationale des détergents et produits d'entretien (ENAD), une société publique algérienne, et le groupe Henkel, qui détenait une participation majoritaire de 60% dans le capital du complexe de détergents d'Ain Témouchent et de l'unité de Réghaia. La production de détergents tels que Isis, Pril Isis, Bref et Le chat a effectivement débuté dans les installations de Réghaia et d'Ain Temouchent en 2001. En 2002, Henkel a acquis le complexe de Chelghoum Laid. En 2003, l'unité de Réghaia s'est spécialisée dans la fabrication de détergents liquides. En 2004, les 40% du capital détenu par ENAD ont été cédés au profit de Henkel, ce qui a fait de Henkel Algérie le propriétaire à 100% de l'unité d'Ain Témouchent et de l'unité de Réghaia. Par conséquent, Henkel Algérie a obtenu la certification ISO 9001 (version 2015), ISO 14001 (version 2015), ISO 45001 (version 2018) et ISO 50001 (version 2018) afin de se lancer dans les exportations vers les pays d'Afrique subsaharienne et d'Afrique centrale. En 2016, l'unité d'Ain Témouchent a été cédée et le projet d'extension du site de Réghaia a été lancé, celui-ci étant achevé en 2021. Au cours des 20 dernières années, Henkel Algérie s'est imposée comme un acteur majeur dans la vie économique et sociale en Algérie. Elle est présente en Algérie avec un siège social situé à Dely Brahim et deux sites industriels distincts : le premier à Chelghoum Laid, spécialisé dans la fabrication de

¹ Henkel Groupe. Disponible sur : < [L'histoire de l'entreprise Henkel](#)>. (consulté le 15 février 2023).

détergents en poudre, et le second à Réghaia, où sont fabriqués les détergents².

2.3. Champs d'activité de HENKEL ALGÉRIE

Henkel Algérie est présente dans un seul domaine d'activité est celui des détergents et produits d'entretien de la maison

2.3.1 Missions de HENKEL ALGÉRIE

Henkel Algérie crée de la valeur sous forme de produits portant les marques Bref, Pril Isis, Isis, Le Chat, qui couvrent les besoins des consommateurs allant de la lessive main et machine jusqu'à la désinfection et lavage des sols et surfaces en passant par le lavage de la vaisselle.

2.3.2 Produits de HENKEL ALGÉRIE

Henkel Algérie possède un portefeuille équilibré de marques dont les produits se regroupent en deux types de détergents et produits d'entretien: des produits liquides et d'autres en poudre.

- Gamme Bref comporte l'article l'eau de javel sous différents formats ;
- Gamme Pril Isis englobe des produits liquides pour la vaisselle ;
- Gamme Isis contient des produits liquides et en poudre pour la lessive main et machine;
- Gamme Le chat regroupe des produits en poudre et liquides pour la lessive main et machine ;

2.3.3. Valeurs de HENKEL ALGÉRIE

- Mettre le consommateur au centre de ses actions ;
- Valoriser, défier et récompenser ses collaborateurs ;
- Se diriger vers une excellente performance financière durable ;
- S'engager à jouer un rôle de premier plan en matière de développement durable

² Henkel Algérie. Disponible sur : < [L'histoire de Henkel \(henkel-algerie.com\)](http://L'histoire de Henkel (henkel-algerie.com))>. (consulté le 15 février 2023).

2.4. Organisation de HENKEL ALGÉRIE

L'organigramme fournit une vue d'ensemble sur la façon l'entreprise se structure. Il montre la segmentation des tâches et les relations hiérarchiques entre les supérieurs et les subordonnés.

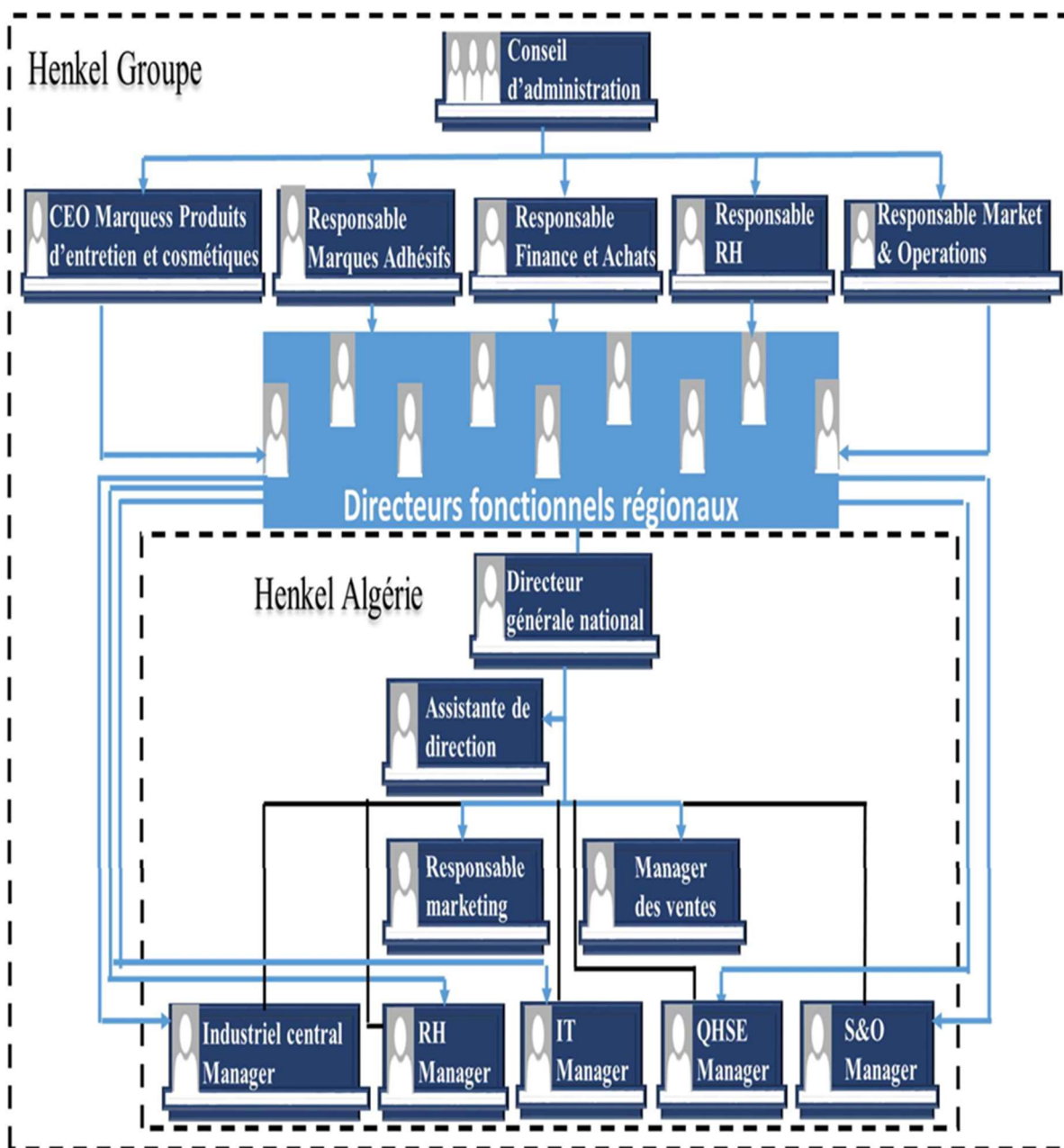
2.4.1. Structure globale de HENKEL ALGÉRIE

La figure 5 montre que Henkel groupe s'organise selon une structure matricielle. Cette structuration est à la fois multidimensionnelle et décentralisée. C'est-à-dire, les fonctions et les responsabilités sont regroupées en fonction des divisions (domaines d'activité, produits et régions). Henkel, à l'échelle internationale, est présente dans trois domaines d'activité : détergents et produits d'entretien ; produits cosmétiques ; produits adhésifs. Vu que la fabrication des détergents et des produits cosmétiques utilise des technologies similaires, la responsabilité sur les marques de ces deux activités de production est assignée à un seul responsable au niveau du groupe. Les achats et finance, également, sont intégrés et mis sous la responsabilité d'un seul manager, toujours au niveau du groupe. De même, Market et Opérations regroupent le supply management, les ventes et les opérations associées.

Henkel groupe répartit le monde en régions à savoir : Europe de l'ouest, Europe de l'est, Afrique du nord et moyen orient, Afrique centrale et du sud, Amérique du nord, Amérique latine, Asie et pacifique, Australie et Nouvelle-Zélande. Entre Henkel mère et ses filiales qui sont répandues dans le monde entier, environ 125 pays, des directeurs régionaux sont nommés pour chaque fonction. Par exemple, un Supply & Opérations manager dans une filiale donnée gère la fonction S&O de cinq filiales dans des régions différentes. Celui-ci est sous l'autorité d'un Supply & planning manager régional. Ce dernier est sous la responsabilité d'un Market & Opérations manager régional. Ainsi de suite suivant la voie hiérarchique jusqu'au responsable Market & Opérations.

Étant donnée la grande importance que Henkel Groupe accorde aux fonctions de ventes et de marketing. Ces dernières sont sous la responsabilité directe du directeur général de Henkel Algérie. Alors que les managers Industriel, Ressources Humaines et S&O, chacun d'eux sont sous la responsabilité directe d'un directeur régional. De plus, chacun d'eux gère des responsables dans les deux unités, celle de Réghaia et de Shelgoum Laid

Figure 5 : Organigramme de Henkel Group y compris Henkel Algérie



Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

2.4.2. Organisation de la fonction Supply et opérations

La figure 6 illustre l'organisation de la fonction S&O qui regroupe la majorité des processus et activités de la SC de Henkel Algérie. En ce qui suit, les principales missions de chaque responsable s'énoncent comme suit :

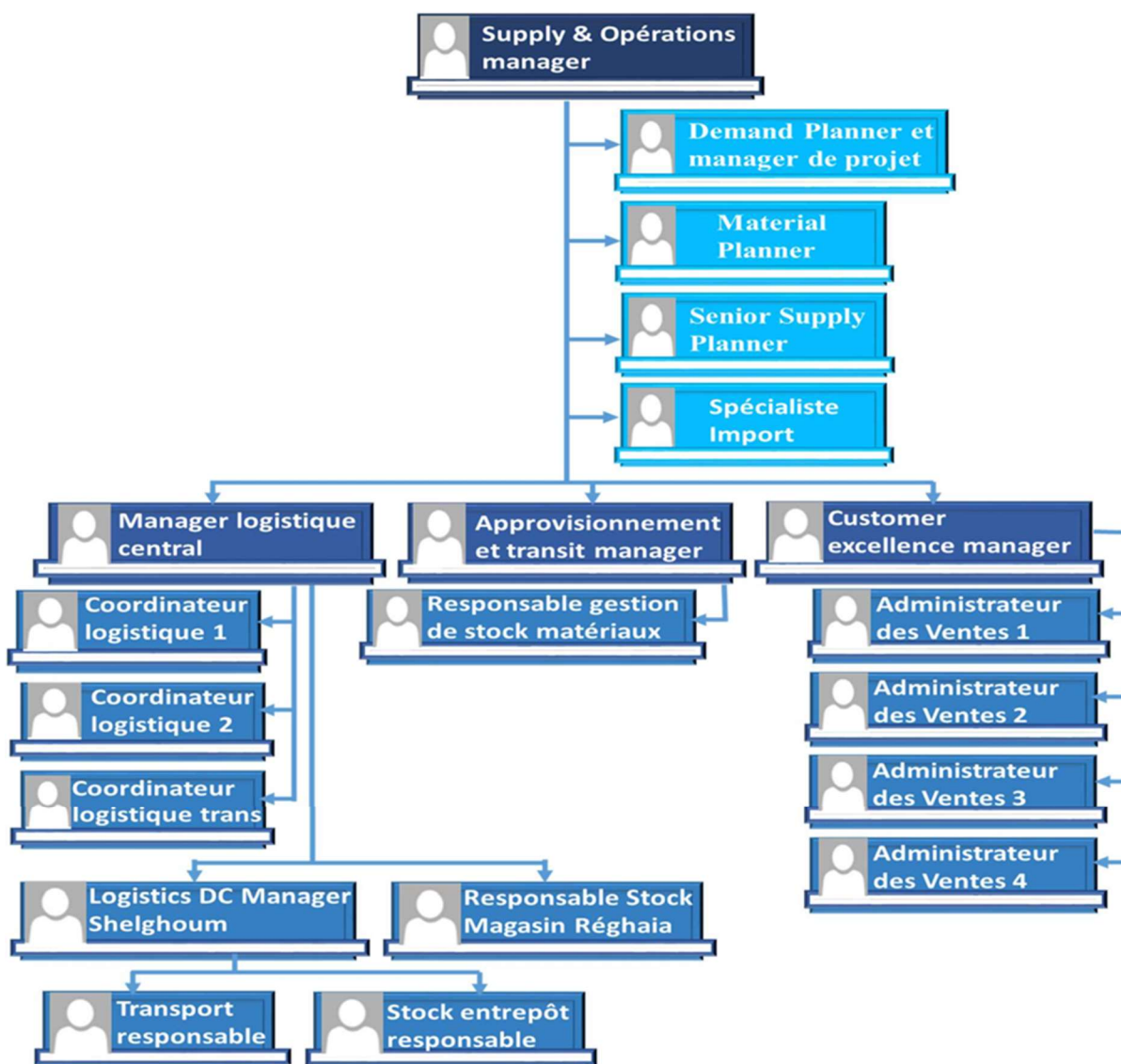
- ◆ Supply & Operations manager: conduire le processus Supply & Operations Planning (S&OP); suivre et améliorer la performance globale de Supply & Operations ;
- ◆ Demand planner et manager de projet : planifier et suivre la demande (assisté par S&P)

manager régional, S&O manager et en collaboration avec les commerciaux), gérer des projets relatifs à la S&O

- ◆ Material Planner : planifier les besoins en matériaux en collaboration avec le Senior Supplyplanner et les services de production.
- ◆ Customer service excellence : gérer l'administration des commandes (envoi des demandes à créer), des ventes et des crédits ; communiquer avec les clients l'état de ses comptes.
- ◆ Administrateurs des ventes : facturation (facture en tenant compte les programmes de promotion des ventes, facture d'avoir en cas de retours), suivre les comptes clients.
- ◆ Senior supply Planner : coordonner entre demand planner et material planner ; aligner l'offre avec la demande ; définir le niveau de stock tampon ; définir le risque financier associé aux stocks tampons.
- ◆ Spécialist import-export : en raison que les entrants du processus de fabrication sont majoritairement importés, il prend en charge le contact avec différents interlocuteurs : le fournisseur, les services douaniers, il se concentre sur l'aspect administratif des opérations d'import.
- ◆ Approvisionnement et transit manager : suivre les niveaux de stocks matériaux, planifier commandes fournisseurs à lancer ; coordonner avec le responsable gestion de stock magasin Réghaia pour le transport de MP.
- ◆ Gestionnaire de stock Matériaux : réceptionner les commandes matériaux livrées ; mener des opérations d'inventaire régulier ; contrôler les stocks matériaux dans les aires de stockages ; mettre à la disposition de la production les matériaux nécessaires.
- ◆ Manager logistique central: gérer les stocks et les flux sur plusieurs entrepôts ; superviser et contrôler le prestataire logistique et les transporteurs ; Suivre la performance des coordinateurs logistiques ; conduire le changement et gérer les crises.
- ◆ Coordinateurs logistiques : suivant le système de shift, les deux coordinateurs ont les mêmes missions à accomplir : coordonner par supervision directe entre les acteurs logistiques de la société, le 3PL et les transporteurs ; établir les documents nécessaires associés aux flux physiques en collaboration avec l'équipe logistique du 3PL.

- ◆ Coordinateur logistique transport : suivre et contrôler les transporteurs ; procéder au règlement de compte avec ceux-ci.
- ◆ Responsable gestion de stock magasin Réghaia : suivre les niveaux de stocks en entrepôt de Khemis et de Shelghoum ; réaliser des opérations de transfert de PF vers les deux entrepôts ; coordonner avec le transporteur de MP par plan ; contrôler le stock de PF et de palettes au niveau du magasin Réghaia. ; gérer les retours de PF en collaboration avec le service de production et de contrôle qualité.

Figure 6 : Organigramme de la fonction Supply et opérations



Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

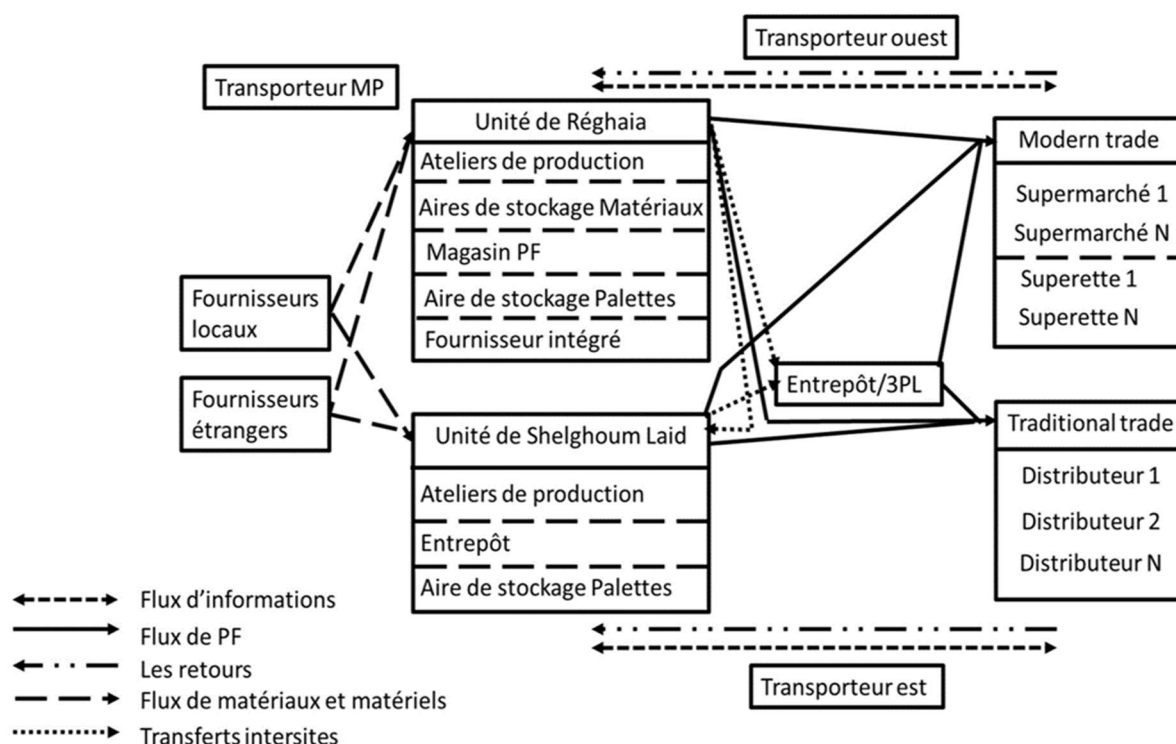
2.5. Cartographie de la Supply Chain de HENKEL ALGÉRIE

L'objectif de la carte de la SC est essentiellement de déterminer l'état actuel du réseau

logistique(Christopher, 2023). Le réseau logistique de Henkel Algérie que démontre la figure 6 semble complexe. A partir de ce schéma, il est possible de constater que l'entreprise étudiée possède deux sites industriels, l'unité de Réghaia pour la fabrication et la distribution des produits liquides, et le complexe de Shelghoum Laid pour la fabrication et la distribution des produits en poudre. En ce qui concerne les sources d'approvisionnements, Henkel Algérie s'approvisionne la grande partie de son besoin en matières premières auprès des fournisseurs étrangers. Les fournisseurs locaux lui approvisionnent le reste des MP notamment l'hypochlorite de sodium, elle est fournie par trois fournisseurs locaux. Cette matière rentre dans la fabrication de l'eau de javel Bref qui se considère comme produit phare de l'entreprise. En plus, les produits de conditionnement et d'emballage sont fournis par des fournisseurs locaux.

L'unité de Réghaia a externalisé partiellement les activités d'entreposage et de transport (PF, produits d'emballage, MP) auprès d'un 3PL. En outre, trois sociétés de transport avec lesquelles Henkel Algérie est contractée. Deux d'entre elles pour le transport de marchandises, et une pour le transport de MP. Quant aux clients de cette entreprise, deux types sont distingués, le premier est "traditional trade" (commerce de gros) fait référence aux distributeurs, tandis que le second "modern trade" (commerce de détail) correspond aux hypermarché, supermarchés, et superettes

Figure 7 : Cartographie du réseau de l'offre et de la demande de Henkel Algérie

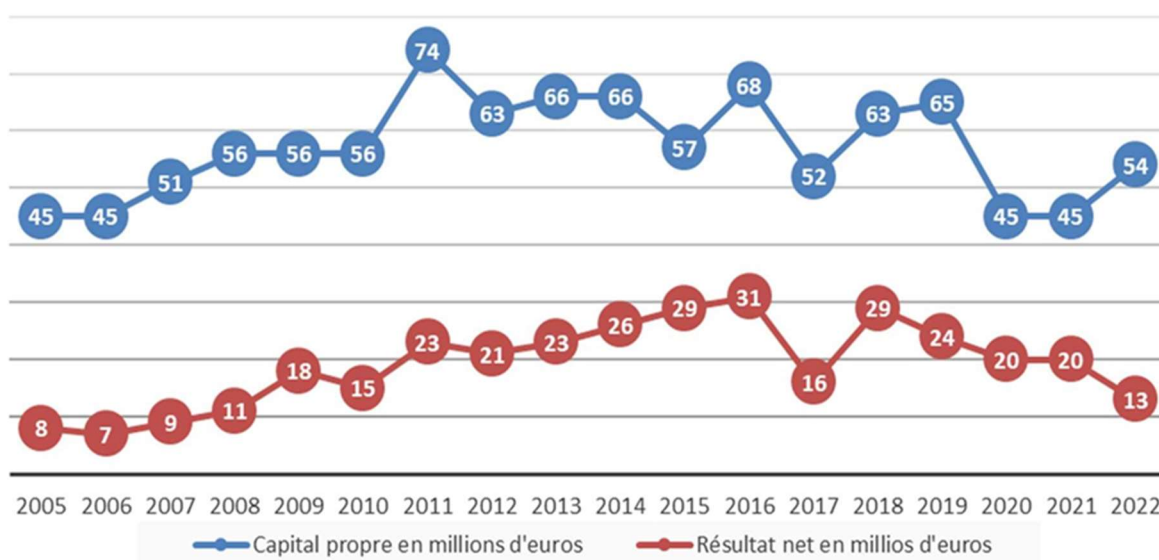


Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

2.6. Évolution du résultat net annuel de HENKELALGÉRIE

Il ressort de la figure ci-dessous que le capital propre de Henkel Algérie a légèrement augmenté de 45 à 56 millions d'euros entre 2005 et 2010. En revanche, le résultat net est passé de 8 à 15 millions d'euros. Ensuite, le capital propre a connu des fluctuations en devenant 65 millions d'euros en 2019, alors que le résultat réalisé pour la même année étant 24 millions d'euros. Durant les années de 2020 et 2021, le capital propre et le résultat net sont stabilisés à 45 et 20 millions d'euros respectivement. Mais dans l'année 2022, le capital propre a augmenté à 54 millions d'euros, tandis que le résultat net a baissé.

Figure 8 : Capital propre et résultat net par an



Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

2.7. Parties prenantes de HENKEL ALGÉRIE

A- Clients

Les clients de Henkel Algérie se regroupent en deux types :

- ◆ **Modern trade** : ce type correspond aux hypermarchés, supermarchés, et supérettes. Ces derniers font la vente au détail.
- ◆ **Traditional trade** : ce sont les entreprises spécialisées dans la distribution des produits d'entretien au niveau national. Ces derniers font la vente de gros

B- Fournisseurs

Les fournisseurs de Henkel Algérie (unités de Réghaia) sont les suivants:

- ◆ **Fournisseurs de matières premières** : la matière première représente environ trois tiers de la production dont les deux tiers (les matériaux clés) sont importés de l'Allemagne et de l'Espagne. La principale matière fournie par des fournisseurs locaux est l'hypochlorite de sodium qui sert de base à la fabrication de l'eau de javel.
- ◆ **Fournisseurs des produits de conditionnement et d'emballage** :
- ✓ **Intégration vers l'amont** : concernant les flacons pour le produit liquide Le Chat machine et bref, Henkel Algérie a opté pour l'intégration vers l'amont tout en allouant à son fournisseur un espace de production au niveau de l'unité de Réghaia ;
- ✓ **SGT Algérie** : entreprise spécialisée dans la fabrication des préformes transparentes approvisionne l'unité de Réghaia en préformes pour le produit Pril Isis ;
- ✓ **General Emballage et Tonic Emballage** : ces deux entreprises fournissent l'unité de Réghaia des cartons ondulés ;
- ✓ **Agro-film** : cette entreprise lui fournit des étiquettes et films étirables de palettisation.
- ◆ **Fournisseur de palettes Euro en bois.**

C- Prestataires logistiques

- ◆ **Mars Logistique** : Mars Logistique est considérée comme 3PL ou third party Logistics qui désigne le niveau d'externalisation des activités logistiques auquel Henkel Algérie bénéficie d'une prestation diversifiée offerte par ce prestataire logistique. Mars Logistique offre à Henkel Algérie les services suivants :
 - Entreposage de produits finis (PF) et de matières premières (MP) ;
 - Transport routiers de marchandises ;
- ◆ **Fournisseurs de transport** : à côté de Mars Logistique, trois d'autres entreprises fournissent de transport à Henkel Algérie dont le contrat avec deux d'entre eux porte sur le transport de produits finis, alors qu'avec le troisième le contrat porte sur le transport de matières premières liquides (camions citernes) ;
- ◆ **Réparateurs de palettes.**

D-concurrents

En Algérie, le secteur des détergents est caractérisé par une forte intensité concurrentielle. Il

comporte des entreprises en concurrence féroce pour l'obtention d'une grande part du marché algérien. Les principaux concurrents de Henkel Algérie sont les suivants :

- ◆ L'entreprise Américaine Procter & Gamble est présente, depuis l'année 2002 sur le marché Algérien des détergents avec ses marques Ariel et Persil qui symbolisent deux gammes élargie de détergents que ce soit liquide ou en poudre³.
- ◆ Unilever est une multinationale Allemande qui concurrence en Algérie dans ce secteur depuis 2003 à travers sa marque Omo comportant des détergents liquide et en poudre⁴.
- ◆ La société Algérienne Univers Détergent qui met sur le marché une gamme large et diversifiée depuis 2002 sous le nom commercial Aigle et Top, couvrant les besoins allant de l'entretien de surface et meuble et cuisine jusqu'au soins du linge⁵.
- ◆ Hayat DHC, premier investisseur turque en Algérie est une entreprise turque qui a introduit, sur le marché Algérien des détergents en 2003, ses produits d'entretien et de détergent portant des marques Bingo et Tes⁶.

2.8. Description du processus logistique de HENKEL ALGÉRIE

Le processus est décrit à l'aide de l'outil SIPOC (Supplier- Inputs- Process- Outputs- Customer) qui permet d'analyser les activités de chaque processus avec les éléments d'entrée et de sortie ainsi que leur provenance et leur destination (Datta, et al., 2022).

Tableau 2 : Processus logistique (Stockage et livraison)

Famille de processus: Support				
Supplier-fournisseur	Inputs-Entrées	Process-Processus	Outputs-Sorties	Customer-Client

³ Société Procter & Gamble, P&G in A [en ligne]. Disponible sur : <[P&G in Algeria \(pgcareers.com\)](http://pgcareers.com)>. (Consulté le 2 mars 2023).

⁴ L'équipe de Made in Algeria, Maide in Algeria [en ligne]. Disponible sur : <[Le Groupe Unilever Algérie \(made-in-algeria.com\)](http://made-in-algeria.com)>. (Consulté le 2 mars 2023).

⁵ Société univers détergents, Aigle [en ligne]. Disponible sur : <[PAGE D'ACCUEIL \(hayat.com\)](http://hayat.com)>. (Consulté le 2 mars 2023).

⁶ Société Hayat, Hayat Holding [en ligne]. Disponible sur : <[Accueil - Aigle \(groupeaigle-dz.com\)](http://groupeaigle-dz.com)>. (Consulté le 2 mars 2023).

Groupe Henkel	Règles du groupe	*Disponibilisation du nombre de palettes suffisant pour la production	Reporting logistique	Processus management de l'entreprise
Processus management de l'entreprise	Objectifs en performance logistique	*Transport MP des ports *Réception des PF en magasin	Avoir un stock de couverture des ventes	Processus de gestion de la demande
Processus QHSE	Politique QHSE	*Ordonnancement des mouvements de transferts ou ventes *Mise à disposition des moyens de transport	voir un stock de couverture palettes	Processus de fabrication
Processus de fabrication	Plan de production	*Contrôle des chargements *Réception des retours PF	DTM (demande de transport des matières première)	Fournisseur de transporteurs
Processus gestion des matières et matériaux	DTM (demande de transport des matières premières)	*Réception des retours palettes vides *Tri des palettes retournées	Commande d'achats des palettes	Fournisseurs de palettes
Processus de fabrication	Besoins en palettes	*Etablissement des documents nécessaires aux opérations	Bon de réception + PF	Processus de fabrication
Processus de fabrication	Bon de transfert PF		Bon de livraison+ Factures	Transporteurs
Processus de fabrication	Bon de réception palettes		Transferts intersites des PF	Dépôt du site de Shelghoum+ prestataire logistique
Clients	Bon de retours marchandises		Accusé de réception palettes vides	Clients
Clients	Bon de retours palettes vides		Avis de retour PF	Processus contrôle qualité

Source : Par nos soins à partir des des documents internes de Henkel Algérie

2.9. Analyse de l'environnement de HENKEL ALGÉRIE

Il est fondamental d'analyser l'environnement externe et interne afin de mettre en exergue les tendances externes et les ressources et capacités internes à l'entreprise (Liberatore & Miller, 2021).

2.9.1. Analyse des facteurs externes de l'environnement globale HENKEL ALGÉRIE

En premier lieu, il est nécessaire d'étudier l'environnement global dans lequel l'entreprise est implantée, Et ce, en utilisant l'outil PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal) (Curtis, 2021) qui permet d'identifier l'influences des facteurs de cet environnement sur l'activité de Henkel Algérie.

❖ Environnement Politique

- ◆ **Politique fiscale** : le climat politique en Algérie connaît des changements de temps en temps. Cependant l'Etat cherche à encourager l'inversement par des lois pour faciliter ce dernier. Notamment en matière de fiscalité, des exonérations fiscales sont accordées aux nouveaux investissements.

❖ Environnement Économique

- ◆ **Produit intérieur brut** : l'Algérie dispose du 4ème PIB du continent africain (187 Mds USD en 2022 selon le FMI) et du PIB par habitant le plus élevé du Maghreb (4 150 USD en 2022)⁷.
- ◆ **Taux de croissance** : la croissance économique a enregistré un taux de 4,1% en 2022 et devrait atteindre 5% en 2023⁸.
- ◆ **Taux de change** : en début de l'année 2023, les réserves de change ont dépassé les 60 milliards de dollars⁹. Selon la banque d'Algérie, le taux de change annuel du dinar algérien a été enregistrée à 142,0032 par rapport au dollar Américain et à 149,5768 par

⁷ Direction Générale Française du trésor]. Disponible sur : <[Indicateurs et conjoncture - ALGÉRIE | Direction générale du Trésor \(economie.gouv.fr\)](#)>. Consulté le 2 mars 2023).

⁸ Algérie Presse Service [en ligne]. Disponible sur : <[Un taux de croissance économique de 5% prévu en 2023\(aps.dz\)](#)>. (Consulté le 2 mars 2023).

⁹ Presse Service [en ligne]. Disponible sur : <[Un taux de croissance économique de 5% prévu en 2023 \(aps.dz\)](#)>. (Consulté le 2 mars 2023).

>. (Consulté le 2 mars 2023).

rapport à l'euro¹⁰.

- ◆ **Inflation globale** : d'un côté, l'indice des prix à la consommation a globalement évolué de plus de 9,3% en début de 2023 par rapport au début de l'année 2022. De l'autre côté, l'évolution des prix des produits manufacturés a enregistré un taux de plus de 6,5% dans la même période. Par conséquent, le niveau d'inflation annuel (février 2022 à janvier 2023 / février 2021 à janvier 2022) est de plus de 9,3% (Bazizi, 2023).

❖ **Environnement Socio-culturel**

- ◆ **La croissance démographique** : La population d'Algérie compte environ 46 million d'habitants en début de 2023 avec un taux de croissance atteint 1,71% par rapport à l'année 2022. 50,5% de la population globale sont des masculins tandis que le taux de représentativité des femmes correspond à 49,5% et 72% sont des urbanistes. Cette population est inégalement répartie et concentrée dans la partie nord du pays (Bazizi, 2022).

❖ **Environnement Technologique**

- ◆ **E-commerce** : le commerce électronique en Algérie est limité aux simples prestations de services et à certains types de produits. Dans le cas des produits de grande consommation tels que les aliments et les détergents, le niveau de transactions entre e-fournisseurs et e-consommateurs est faible. Et cela s'explique l'absence de confiance qui est due à l'inefficacité de la réglementation applicable régissant l'activité en question (Amnache- Chikh, 2022).

❖ **Environnement Écologique**

- ◆ **Les mouvements écologistes** : Il n'existe pas des informations suffisantes sur le nombre ou les activités des mouvements actifs pour l'écologie et le développement durable en Algérie. Cependant, Tedjani (2021) souligne que la société algérienne n'a pas encore assimilé l'importance de poursuivre les objectifs sur lesquels est basée l'idée de la durabilité dans la recherche de développement.

❖ **Environnement Légal**

¹⁰ Banque d'Algérie [en ligne]. Disponible sur : < [taux de change \(bank-of-algeria.dz\)](http://taux.de.change.bank-of-algeria.dz) >. (Consulté le 2 mars 2023).

- ◆ **Standards de sécurités au travail** : loi n° 88-07 de 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail. La présente loi concerne tous les employeurs peu importe leur secteur d'activité. Elle a pour objet de spécifier des exigences visant à assurer aux employés les meilleures conditions en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail.
- ◆ **Législation de protection des consommateurs (standards de qualité et protection, restriction d'emballage)** : Le législateur Algérien s'efforce à protéger le consommateur Algérien par le biais des textes législatifs pertinents tels que décret exécutif n° 16-299 du 23 novembre 2016 fixant les conditions et les modalités d'utilisation des objets et des matériaux destinés être mis en contact avec les denrées alimentaires ainsi que les produits de nettoyage de ces matériaux, De plus, l'arrêté interministériel du 6 mars 2019 fixant les constituants ou groupes de constituants autorisés dans les produits de nettoyage des objets et matériaux destinés à être mis en contact avec les denrées alimentaires doivent être prises en compte par les entreprises actives dans l'industrie des détergents et produits d'entretiens.¹¹

2.9.2. Analyse des facteurs de l'environnement sectoriel de HENKEL ALGÉRIE

L'environnement immédiat de l'entreprise peut être étudié en utilisant le modèle des cinq forces développé par Porter (2008). Ces forces influent directement sur la survie et le développement de l'entreprise et qui sont analysées comme suit :

❖ Intensité de la Rivalité

- ◆ Un nombre important de concurrents présents dans le secteur des détergents et produit d'entretien;
- ◆ Un faible coût de transfert vers un autre fournisseur car se trouvent sur le marché des concurrents offrant un produit similaire à un prix inférieur et une qualité suffisante.

❖ Menace des nouveaux entrants

- ◆ **Economie d'échelle** : Les 20 ans de présence sur le marché algérien ont permis à Henkel Algérie d'atteindre le stade de l'économie d'échelle, mais ce n'est pas le cas pour un nouvel entrant dans ce domaine d'activité vu que les coûts fixes sont élevés ;
- ◆ **Les avantages en termes de coûts par rapport aux nouveaux arrivants** :

l'économie d'échelle a donné à Henkel Algérie la possibilité de diminuer ses coûts ;

- ◆ **Image de marque** : Henkel Algérie s'est bien positionné sur le marché Algérien des détergents à cause de la qualité supérieure des produits qu'elle offre à un prix compétitif.

❖ **Menace des produits de substitution**

- ◆ Inexistence de la substituabilité dans ce domaine.

❖ **Pouvoir de négociation Fournisseur**

Le nombre important de fournisseurs tant au niveau local qu'au niveau international et les quantités achetées par Henkel Algérie ont fait que le coût de transfert d'un fournisseur à un autre soit faible ;

- ◆ **Potentiel de l'intégration en amont** : En raison de sa quête d'efficacité et la stratégie d'externalisation adoptée par la majorité des entreprises du secteur, ce n'est pas profitable pour Henkel Algérie de s'intégrer verticalement vers l'amont en rachetant les entreprises qui lui fournissent de la matière première. Mais il est possible de s'intégrer vers l'amont concernant les moyens de conditionnement et d'emballage ;

❖ **Pouvoir de négociation Client**

- ◆ **Produits sont standardisés** : il y a peu de différenciation entre les détergents et produits d'entretien disponibles sur le marché ;
- ◆ Coûts de transfert vers un concurrent est faible à cause de la disponibilité des produits similaires à ceux de Henkel Algérie avec un prix inférieur et qualité acceptable ;
- ◆ **Capacité à imposer des conditions** : le pouvoir de négociation des clients peut être moyen ou élevé selon les particularités du client ;
- ◆ **Clients et consommateurs soucieux des prix** : en raison de similitude de ce type de produits en termes de qualité, les consommateurs accordent une grande attention aux prix de ces produits.

2.9.3. Analyse des facteurs clés de succès de HENKEL ALGÉRIE

Dans le but d'atténuer menaces éventuelles de ces cinq forces, les facteurs clés de succès pour le cas de Henkel Algérie se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Facteurs clés de succès devant les forces de l'environnement sectoriel

Cinq forces	Facteurs clés de succès
Intensité de la rivalité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recherche et développement en continu ; ➤ Qualité de produit supérieure ; ➤ Prix compétitif ; ➤ Marketing efficace.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne image de marque ; ➤ Multiplication des canaux de distribution.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégration vers l'amont ; ➤ Diversification des sources d'approvisionnement.
Entrants potentiels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientation vers l'efficacité opérationnelle et la durabilité.
Produits de la substitution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistence des produits de substitution.

Source : Par nos soins

2.9.4. Analyse des ressources et compétences de HENKEL ALGÉRIE

Le diagnostic interne est effectué en examinant les ressources et compétences spécifique à HenkelAlgérie afin de mettre en relief les atouts et les insuffisances de cette entreprise. (Bidissi, 2022).

Tableau 4 : Analyse des ressources et compétences de Henkel Algérie

Type de	Ressources	Ressources	Capabilités/Compétences
Tangibles	Financières	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apports en capital importants. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement de la position financière. ➤ Financement de nouveaux projets.

Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réseau de distribution élargi. ➤ Flexibilité del'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration de la performance en termes de réactivité. ➤ Adaptation aux situations non souhaitables.
Physiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposition de deux unités de production : <ul style="list-style-type: none"> • Unité de Shelghoum Laid implantée sur une superficie de 23 hectares dont l'espace de stockage est de 8 hectares ; • Unité de Réghaia implantée sur une superficie de 10 hectares dont l'espace de stockage est de 0,7 hectares. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spécialisation horizontale : <ul style="list-style-type: none"> ☐ Unité de Shelghoum Laid pour les produits en poudre ; ☐ Unité de Réghaia pour les produits liquides. ➤ Capacité de production <ul style="list-style-type: none"> ☐ 40000 tonnes par an pour l'unité de Shelghoum Laid ; ☐ 40000 tonnes par an pour l'unité de Réghaia. ➤ Capacité de stockage : <ul style="list-style-type: none"> ☐ 12000 palettes par l'unité de Shelghoum Laid ; ☐ 500 palettes par l'unité de Réghaia.
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trois chaînes de production dont une d'entre elles est 100% automatique (Pril Isis)) et les deux restantes sont automatiques à 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimisation du processus deproduction. ➤ Partage fluide et sécurisé de l'information. ➤ Intégration de toutesles

		(Bref, Isis et Le Chat). ➤ Réseau d'intranet sécurisé pour toutes les filiales du groupe Henkel. ➤ Système d'informations intégré de type SAP.	filiales du groupe Henkel. ➤ Transparence renforcée par un suivi et contrôle efficace.
Intangibles	Humaines	➤ Personnel engagé et motivé. ➤ Culture d'entreprise exemplaire.	➤ Climat de travail favorable et motivant. ➤ Entente et engagement. ➤ Équipes de travail unies.
	Managériales	➤ Certification ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001.	➤ Système de management intégré Q-H-S-E.

Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

Le tableau 5 présente l'analyse VRIO (Valorisable, Rare, Inimitable et Organisation) des ressources et compétences de Henkel Algérie

Tableau 5 : Analyse VRIO des ressources et compétences de Henkel Algérie

R&C VRIO	Culture d'entreprise	Management RH	Technologies
V : Valorisable	✓	✓	✓
R : Rare	✓	✓	X
I : Inimitable	X	✓	✓
O : Organisation	✓	✓	✓

Source : Par nos soins à partir des documents internes de Henkel Algérie

2.9.5. Synthèse OTSW ou OMFF de l'environnement de HENKEL ALGÉRIE

L'OMFF (Opportunités- Menaces- Forces- Faiblesses) (tableau 8) peut être considérée comme l'outil le mieux adapté à l'évaluation de la pertinence d'une stratégie future d'une entreprise. Puisqu'il permet d'obtenir une vue d'ensemble d'un seul coup d'œil sur l'environnement externe et interne de Henkel Algérie en croisant ces deux environnements sur tous les plans.

Tableau 6 : OMFF de l'environnement de Henkel Algérie

OMFF	Eléments constitutifs
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de l'activité de recherche et développement ; • Demande accrue pour Bref et Pril Isis sur le marché existant ; • Entrée dans de nouveaux marchés Africains à travers les exportations.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Pression exercée par les concurrents ; • Changement dans les préférences des clients et consommateurs.
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente image de marque ; • Large portefeuille de produits ; • Se focaliser sur son cœur métier ; • Management des ressources humaines excellent ; • Culture d'entreprise exemplaire.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité dans la SC ; • Lenteur dans la résolution des problèmes.

Source : Par nos soins

Conclusion

Dans notre recherche, nous avons utilisé une méthode qualitative à travers une étude de cas unique. Nous avons sélectionné un échantillon de cinq responsables en fonction des domaines analysés dans notre étude. Des entretiens ont été menés avec eux en plusieurs

phases, en utilisant un instrument de collecte d'informations développé sur la base du modèle ASLOG, créé par France Supply Chain (anciennement ASLOG). Notre étude de cas porte sur Henkel Algérie, une entreprise évoluant dans le secteur des détergents, qui se caractérise par une forte concurrence. Ses principaux concurrents sont également des multinationales présentes sur le marché algérien.

CHAPITRE III : L'ANALYSE ET RÉSULTATS

Introduction

Ce chapitre expose et discute les résultats obtenus à partir de la collecte d'informations sur les processus de la SC. Ces informations ont ensuite été comparées aux pratiques spécifiées dans le modèle adopté pour évaluer le niveau de maturité et la performance résultante pour chaque composante ainsi que pour l'ensemble de la SC.

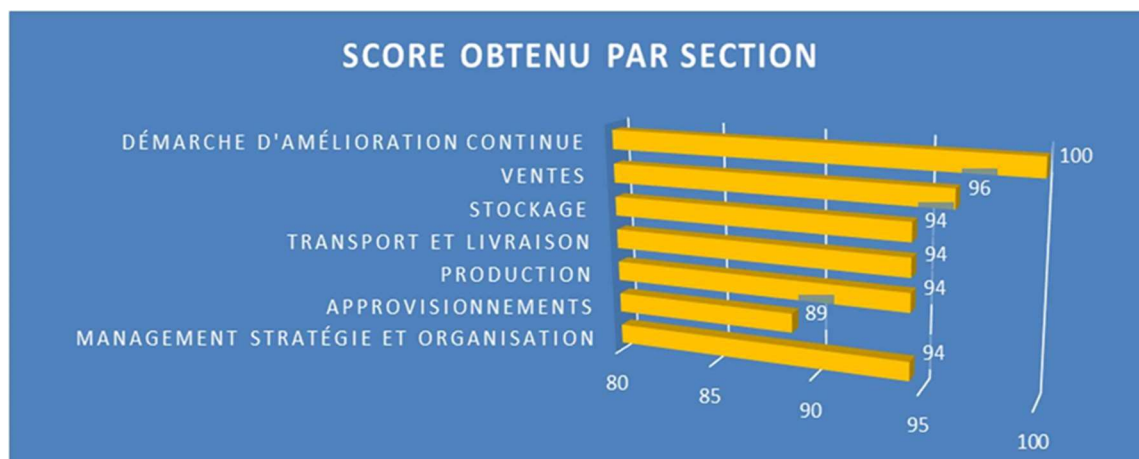
Section 1: Présentation et discussion des résultats

Dans le cadre de notre étude, nous avons visé à évaluer et mesurer la maturité de la SC de Henkel Algérie, qui constitue notre cas d'étude. Après avoir analysé les données recueillies, auprès des interviewés, sur l'état des processus de sa SC, nous avons déterminé le niveau de maturité de chaque processus, ainsi que le niveau global de maturité de la SC dans son ensemble.

Le score global obtenu est de 95%, ce qui indique que la SC de Henkel Algérie a atteint un niveau de maturité élevé correspondant au niveau 3 selon l'échelle de mesure établie par l'ASLOG. Cela se traduit par une performance accrue de l'entreprise. Le niveau de maturité atteint et la performance qui en découle peuvent s'expliquer par la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion de la SC et par la mise en place d'une variété d'outils au sein de l'entreprise. De plus, la culture de la qualité basée sur le principe de l'amélioration continue est fermement établie.

Toutes les raisons mentionnées ci-dessus ont permis à l'entreprise d'atteindre un niveau d'excellence élevé, en maîtrisant, dans une certaine mesure, les risques inhérents et en réalisant des progrès constants.

Figure 9 : Présentation des résultats généraux



Source : Par nos soins

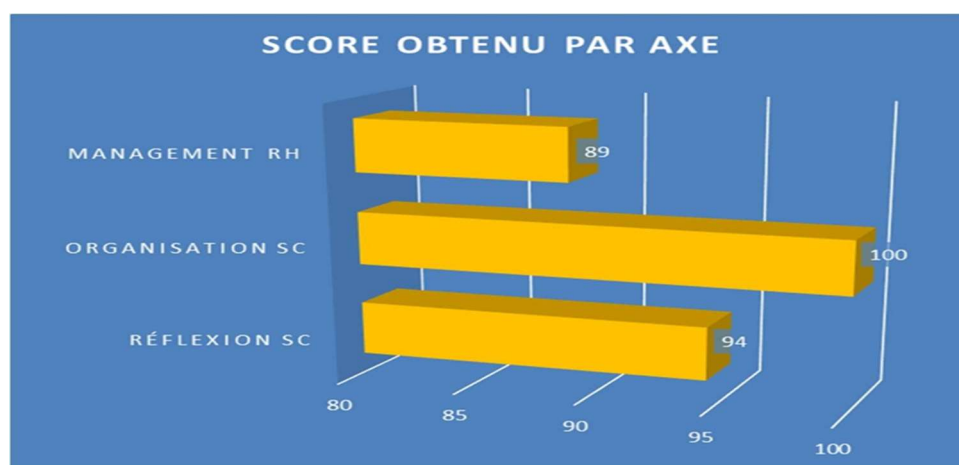
La figure 9 montre que la démarche d'amélioration atteint un score de 100%, ce qui signifie qu'elle est entièrement maîtrisée. De plus, les sections "management, stratégie et organisation", "production", "transport et livraison" et "stockage" ont toutes obtenu un score de 94%. Les sections "ventes" et "approvisionnement" ont quant à elles obtenu des scores moyens de 96% et 89% respectivement. On peut constater que les approvisionnements présentent plus d'insuffisances ou d'inefficacités que les autres domaines analysés.

Dans ce qui suit, les axes de chaque domaine sont décrits en fournissant des preuves pour mettre en évidence les pratiques du MSC identifiées et justifier davantage le score global obtenu.

1.1. Management, stratégie et organisation

Selon la figure 10, le premier axe, "réflexion SC", a obtenu un score de 94%, ce qui indique que les aspects stratégiques du MSC sont relativement bien maîtrisés. Le deuxième axe, "organisation SC", a quant à lui obtenu un score de 100%, ce qui signifie que l'organisation de l'entreprise est entièrement bien gérée. En revanche, le dernier axe de la première section, "management RH", a obtenu un score de 88%, ce qui met en évidence un point important à améliorer, notamment la formation continue. Les détails de l'analyse de chaque axe sont présentés ci-dessous.

Figure 10 : Moyenne obtenue par axes de la première section



Source : Par nos soins

1.1.1. Réflexion SC

Henkel Algérie suit, comme toutes les filiales du groupe Henkel, un cadre stratégique bien défini. Ce dernier se traduit par un portefeuille de marques équilibré, un avantage concurrentiel recherché en termes d'innovation, de digitalisation et de durabilité, ainsi qu'un

modèle opérationnel hybride (efficace et réactif), soutenus par des équipes soudées et une culture d'entreprise collaborative. La SC de l'entreprise a été conçue de manière à ce que l'accent soit mis sur la décentralisation, l'autonomie et la transversalité. Concernant l'aspect physique de la SC, Henkel Algérie a mis en place deux sites industriels distincts, le premier est situé à Réghaia, le second est localisé à Shelghoum Laid, en plus d'un siège social au niveau duquel se trouve la direction générale qui est responsable de façon directe sur deux fonctions, la première est les ventes qui constitue la seule source de recettes, la seconde est le marketing qui joue un rôle crucial dans le renforcement de positionnement des marques de l'entreprise. En raison du manque d'espace suffisant de stockage au niveau du site de Réghaia, un 3PL est choisi selon plusieurs critères, notamment, sa capacité et sa proximité avec le site de Réghaia. En outre, trois transporteurs sont sélectionnés, un pour le transport de MP, deux pour le transport de PF dans le but de promouvoir la rotation des expéditions pour les clients. Des fournisseurs locaux et étrangers sont choisis selon des critères d'importance des matériaux et matériels, de qualité, de coût et de proximité. Les clients (distributeurs et détaillants), à leur tour, sont acceptés s'ils répondent favorablement aux conditions de l'entreprise relatives, surtout, au volume à acheter. En contrepartie, les clients bénéficient de certaines facilitations de la part de l'entreprise.

L'approche processus est mise en place au sein de Henkel Algérie permettant de piloter l'entreprise par processus. Pour chaque processus un pilote est nommé, des objectifs sont définis, des risques inhérents sont identifiés, des ressources nécessaires sont allouées pour maîtriser les risques et atteindre les objectifs, ainsi que des indicateurs clés de performance sont attribués servant de base à l'amélioration en continu. Comme mentionné précédemment, la stratégie de l'entreprise au niveau business consiste à développer un avantage compétitif en termes d'innovation, de digitalisation et de durabilité. Tandis qu'au niveau fonctionnel, chaque fonction est autonome en ce qui concerne la définition de sa politique. En fait, les projets pour l'entreprise ne sont qu'un moyen permettant la mise en œuvre de sa stratégie à tous les niveaux. Dans le cas de Henkel Algérie, les projets sont sélectionnés en fonction de leur pertinence. La réalisation des projets les plus pertinents ne se fait d'après avoir conduit une analyse coûts-bénéfices et le retour sur investissement soit connu. Dans ce cas-là, il convient de clarifier que chaque responsable hiérarchique à un seuil à ne pas dépasser quant à l'approbation du budget nécessaire à la réalisation d'un projet. A chaque centre de responsabilité est affecté un budget annuel, ce dernier est déterminé en fonction des sous-comptes représentant les différentes charges incorporées. En conséquence, ce montant ne

doit pas être dépassé. L'objectif principal, sur ce point, est d'optimiser au minimum les coûts pour que chaque centre de responsabilité contribue positivement au résultat net de l'entreprise. En matière d'innovation, Henkel Algérie a tendance à développer de temps à l'autre de nouvelles formules pour ses produits existants sur le marché, à lancer de nouveaux produits et appliquer des techniques innovatrices de marketing pour instaurer ses nouveaux produits ou renforcer le positionnement de ses produits déjà reconnus. Cependant, les tentatives en la matière lui ont coûté des pertes financières importantes d'une part, la décision de modifier la formule d'un produit existant ne prend pas en considération les matières premières restantes qui ont été utilisées pour constituer l'ancienne formule, bien que la recette prévue de la vente du produit avec sa nouvelle formule couvrira la valeur perdue de ces MP restantes, mais cette non considération des ressources disponibles ne s'accorde pas avec les principes du développement durable de l'autre part.

1.1.2. Organisation SC

Après avoir analysé la structure de l'organisation (présentée au chapitre 2), il est clair que les opérations clés liées à la SC sont regroupées dans une grande fonction appelée "Supply & Operations". Cette fonction englobe la planification des besoins, la gestion de la demande, la gestion de projet, l'approvisionnement, le contrôle des niveaux de stocks de matériaux, de matériels et de produits finis, le transport et la gestion du service client. L'objectif est d'améliorer la maîtrise des coûts logistiques et d'offrir un meilleur service aux clients. Il est important de souligner que le service client est séparé de la fonction "ventes" afin d'améliorer la qualité du service client, tandis que la fonction "ventes" se concentre sur la gestion des relations avec les clients.

Les équipes de travail bénéficient d'une autonomie qui les responsabilise et leur permet d'accomplir leurs missions dans un environnement motivant et favorable. Chaque collaborateur s'efforce d'accomplir ses tâches de manière performante, contribuant ainsi à la performance collective de son équipe. Dans cette entreprise, le principe fondamental est que chaque membre de l'organisation, s'il peut améliorer la performance opérationnelle ou financière de l'entreprise à travers son poste, est encouragé à le faire. Cela crée un défi pour tous les collaborateurs.

En termes de digitalisation, Henkel Algérie a entièrement numérisé sa Supply Chain. Elle dispose d'un intranet, accessible via internet, qui est connecté à un ERP (Enterprise Resources Planning) de type SAP, basé sur le cloud, intégrant tous les processus de

l'entreprise. Cet intranet intègre également toutes les filiales du groupe Henkel, ce qui favorise la transparence et le partage d'informations au sein du groupe. De plus, l'entreprise dispose d'un extranet permettant à ses clients et fournisseurs d'accéder aux informations relatives aux transactions existantes entre eux et l'entreprise.

1.1.3. Management ressources humaines

Henkel Algérie a mis en place une charte sociale qui promeut une culture de la qualité basée sur des principes de conduite à respecter par tous les collaborateurs. Cette charte vise à accomplir les missions de l'entreprise sur les plans économique, social et sociétal. Il est également important de souligner que la gestion des ressources humaines est un atout pour Henkel Algérie. L'entreprise accorde une attention particulière à la responsabilisation, à la motivation et à la gestion des carrières de son personnel. Elle reconnaît que l'engagement de ses employés fait la différence dans la mise en œuvre de sa stratégie. Par ailleurs, Henkel Algérie a mis en place un système de management de la qualité et un système de management de la santé et de la sécurité au travail.

En ce qui concerne la séparation des tâches, les responsabilités de chaque employé sont clairement définies et documentées. Le plan des ressources humaines est régulièrement révisé pour déterminer les besoins en personnel. Les opportunités d'évolution des collaborateurs sont prises en compte dans la gestion des carrières professionnelles. Les responsables fonctionnels peuvent demander la création d'un nouveau poste en remplissant un formulaire numérisé et en fournissant des justifications pour que la demande soit approuvée.

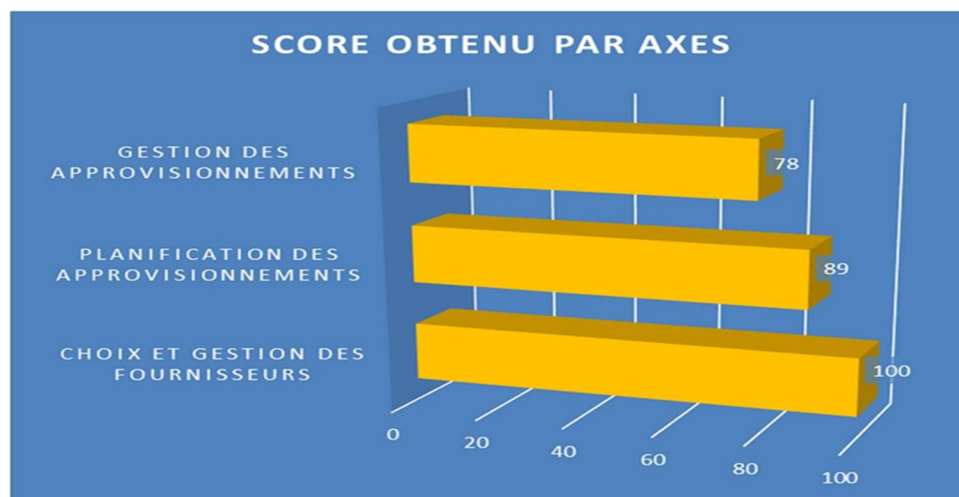
Les employés de Henkel Algérie sont ouverts à l'échange de connaissances afin d'améliorer ensemble leurs compétences et celles de leur équipe. L'entreprise dispose également d'un système documentaire comprenant des fiches de processus et des procédures, ce qui indique que la gestion des connaissances est une priorité. En ce qui concerne la formation, les employés, en particulier ceux qui travaillent dans les équipes logistiques, ont reçu une formation de base. De plus, il est important que ces équipes bénéficient d'une formation continue.

1.2. Approvisionnements

La figure 11 illustre que le premier axe, "choix et gestion des fournisseurs", a obtenu un score de 100%, ce qui indique une excellente gestion des relations avec les fournisseurs. Le

deuxième axe, "planification des approvisionnements", a obtenu un score de 89%, ce qui signifie que le contrôle du point de réapprovisionnement n'est pas totalement maîtrisé, ce qui peut entraîner un risque de rupture. Le dernier axe de la première section, "gestion des approvisionnements", a obtenu un score de 78%. Chaque axe est décrit en détail ci-dessous.

Figure 11 : Moyenne obtenue par axes de la deuxième section



Source : Par nos soins

1.2.1. Choix et gestion des fournisseurs

Les fournisseurs sont sélectionnés après avoir été évalués selon plusieurs critères tels que l'importance et le type des achats, leur capacité à fournir des produits de qualité et à s'adapter à l'évolution de l'activité de l'entreprise, leur localisation, les coûts prévus, etc. Pour les matières premières et les composants les plus critiques, qui font une différence significative, des fournisseurs principalement allemands sont importés. D'autres matières, également importantes et plus utilisées, sont fournies par des fournisseurs locaux, car il existe des fournisseurs nationaux capables de répondre aux besoins de l'entreprise. Par exemple, pour sécuriser l'approvisionnement en hypochlorite de sodium, composant principal du produit phare de Henkel, Bref, trois fournisseurs locaux sont choisis. De même, les produits d'emballage et de conditionnement sont approvisionnés auprès de fournisseurs opérant en Algérie, tels que SGT, leader dans la fabrication de préformes, et General Emballage, entre autres. De plus, un fournisseur de produits de conditionnement est intégré au niveau de l'unité de Réghaia.

Henkel Algérie n'établit pas de partenariats stratégiques, sauf lorsque l'entreprise juge nécessaire de développer des fournisseurs locaux pour certaines matières stratégiques liées à son activité. En ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, des contrats sont établis

et régulièrement révisés afin d'adapter les clauses du contrat aux évolutions de l'activité de l'entreprise. De plus, la performance des fournisseurs est régulièrement évaluée, en particulier pour les fournisseurs locaux, afin d'identifier des axes d'amélioration. Des mesures préventives sont prises pour sécuriser les approvisionnements, notamment en diversifiant les sources d'approvisionnement pour les produits les plus demandés et en constituant des stocks de couverture en tenant compte des ventes à réaliser.

1.2.2. Planification des approvisionnements

La mise en place d'un système de gestion efficace au sein de l'organisation nécessite également la mise en œuvre d'un système d'information efficace, qui est considéré comme la colonne vertébrale de l'organisation. Henkel, en tant que groupe, a donc mis en place un réseau privé sécurisé qui intègre toutes ses filiales, y compris Henkel Algérie. L'entreprise utilise un système ERP de type SAP cloud qui lui permet de gérer toutes les opérations de sa chaîne d'approvisionnement. Les paramètres d'approvisionnement tels que la taille des lots, les seuils de stocks et les stocks de sécurité sont optimisés et mis à jour tout au long de l'exercice en fonction du niveau actuel de l'activité et des objectifs fixés. Des responsables régionaux organisent régulièrement des audits pour s'assurer du bon fonctionnement des processus et de la maîtrise des paramètres de gestion des approvisionnements.

En ce qui concerne les pratiques de planification, un planificateur des matériaux est chargé de planifier les besoins en matériaux en précisant les matériaux et les quantités à acheter en fonction de la demande prévue et des nomenclatures de chaque produit à fabriquer. Le planificateur détermine également les stocks de sécurité et les seuils de stocks à ne pas dépasser. Un planificateur senior des approvisionnements joue un rôle de coordinateur en interne entre le planificateur des matériaux, le planificateur de la demande et les services de production, afin d'assurer un alignement continu de l'offre avec la demande. La planification des besoins est réalisée sur un horizon moyen terme, et le plan d'approvisionnement est mis à jour au fur et à mesure.

1.2.3. Gestion des approvisionnements

La centralisation des commandes clients en aval et des ordres d'achat en amont se fait au niveau régional. Le responsable des approvisionnements de Henkel Algérie contrôle les niveaux de stocks et établit les commandes à passer, qu'il envoie ensuite au service compétent au niveau régional. Ce service se charge de transmettre ces commandes aux fournisseurs. Le responsable des approvisionnements suit ensuite l'avancement et l'exécution

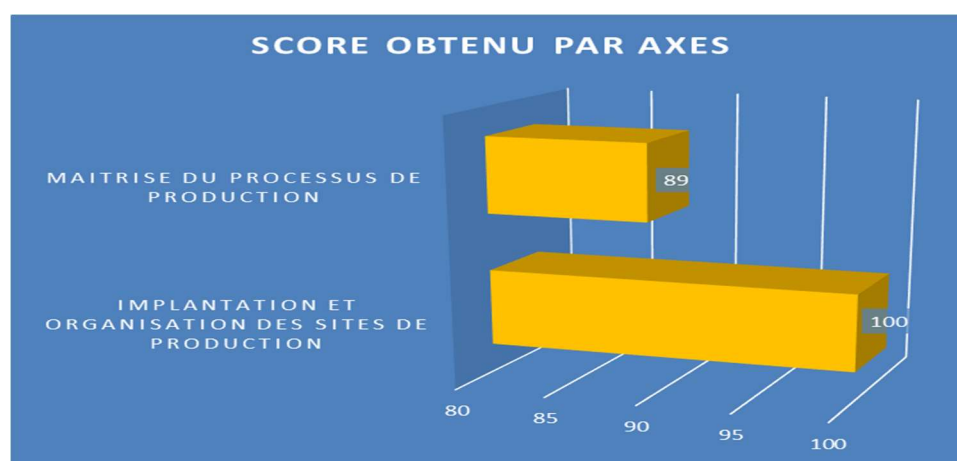
des commandes fournisseurs afin d'optimiser les niveaux de stocks et rationaliser les dépenses. Cependant, il arrive parfois que le stock de certaines matières premières soit épuisé, ce qui entraîne l'arrêt de la fabrication d'un produit spécifique. Dans ce cas, les services de production lancent la fabrication d'un autre produit pour maintenir la continuité de l'activité jusqu'à ce que les matières premières attendues soient disponibles. Il est difficile d'appliquer les principes du juste-à-temps dans le cas de Henkel Algérie en raison des longs délais d'approvisionnement depuis l'étranger. De plus, en cas d'urgence, des commandes fournisseurs de faible volume sont expédiées par avion.

La réception des commandes suit une procédure bien établie. Ces commandes sont soumises à des contrôles quantitatifs et qualitatifs. Pour le contrôle quantitatif, les quantités reçues sont pesées à l'aide d'outils sophistiqués afin de déterminer le poids net et de vérifier s'il y a des écarts par rapport aux quantités mentionnées sur le bon de livraison. Pour le contrôle qualitatif, les matières sont analysées en interne au laboratoire pour s'assurer de leur conformité aux normes.

1.3. Production

Selon la figure 12, le premier axe, "implantation et organisation des sites de production", a obtenu un score de 100%. Le deuxième axe de la première section, "maîtrise du processus de production", a obtenu un score de 88,89%. Une description détaillée de chaque axe est présentée ci-dessous.

Figure 12 : Moyenne obtenue par axes de la troisième section



Source : Par nos soins

1.3.1. Implantation et organisation des sites de production

Henkel Algérie a choisi de décentraliser sa production entre deux sites industriels en fonction

des types de produits. Le premier site, situé à Réghaia, est spécialisé dans la fabrication de produits liquides, tandis que le second, situé à Shelghoum Laid, se concentre sur la fabrication de produits en poudre. L'usine de Réghaia est organisée en deux ateliers distincts. L'un de ces ateliers est dédié à la production de l'eau de javel Bref, avec une ligne de production entièrement automatisée. L'autre atelier se concentre sur la fabrication des produits Pril Isis et Isis, avec deux lignes de production en place. La ligne de production de Pril Isis est entièrement automatisée, depuis le soufflage des flacons jusqu'à la palettisation des produits finis, tandis que l'autre ligne est partiellement automatisée. Des espaces de stockage des produits en cours de fabrication sont également prévus. Cette organisation des ateliers favorise une fluidité importante des flux physiques entrants et sortants. La production est réalisée 24 heures sur 24, et trois équipes de travail composées de techniciens de ligne, de contrôleurs qualité, d'agents de conditionnement et de manutentionnaires assurent la continuité des activités de production.

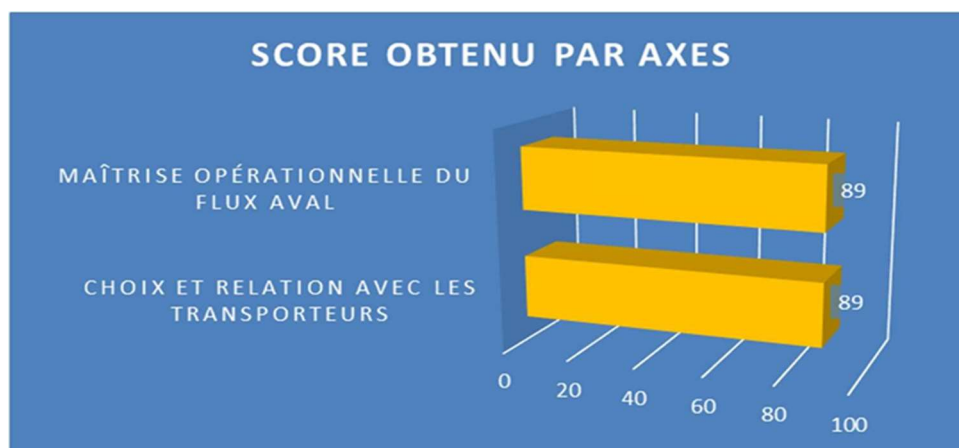
1.3.2 Maîtrise du processus de production

Le plan de production à court terme détermine les quantités quotidiennes à produire pour chaque article. Ce plan est élaboré en fonction des commandes prévues et réelles, et il est constamment mis à jour pour s'adapter à la demande. Les lignes de production ont des capacités élevées et sont flexibles pour permettre des changements de formats, tout en respectant les critères économiques liés à la fabrication des quantités requises. Des contrôles qualité sont effectués tout au long de la chaîne de production afin de garantir la conformité des produits. Des échantillons sont prélevés et analysés en laboratoire. Les services de production s'efforcent d'améliorer leur performance en réduisant les coûts liés à la non-qualité et en réduisant les délais de mise à disposition des services logistiques pour les produits conformes. En ce qui concerne la maintenance des lignes de production, un plan de maintenance préventive est établi. Cependant, des problèmes sont parfois rencontrés et il arrive que la partie aval de la chaîne de production tombe en panne, ce qui entraîne un ralentissement de l'opération d'emballage et une perte de temps.

1.4. Transport et livraison

La figure 13 indique que les axes "choix et relation avec les fournisseurs" et "maîtrise opérationnelle des flux aval" ont obtenu un score de 89%. L'analyse relative à chaque axe est présentée ci-dessous.

Figure 13 : Moyenne obtenue par axes de la quatrième section



Source : Par nos soins

1.4.1. Choix et relation avec les transporteurs

La gestion administrative des opérations d'importation est confiée à un spécialiste de l'importation employé par l'entreprise. Les transporteurs de matières premières (MP) et de produits finis (PF) sont sélectionnés en fonction de plusieurs critères et après avoir été audités. En général, leur capacité à fournir un service de qualité au meilleur coût est prise en compte. Les termes du contrat avec les transporteurs sont révisés chaque année. Au total, quatre transporteurs sont retenus, un pour les approvisionnements en matières premières, et les trois autres pour le transport des produits finis vers les sites intermédiaires ou directement vers les clients. Les besoins en transport sont déterminés quotidiennement en fonction des dates de livraison fournies par les clients, afin de maîtriser et respecter les délais. La coordination entre l'entreprise et les transporteurs contractants se fait par le biais d'un mécanisme de supervision directe. Des superviseurs représentant les transporteurs sont présents sur les sites de Réghaia et Sheloghoun Laid, ainsi qu'au centre de prestation. Ces superviseurs collaborent avec les coordinateurs logistiques de Henkel Algérie, qui se trouvent également sur ces lieux. Les besoins en transport sont communiqués au superviseur du transporteur, qui s'assure de la disponibilité des moyens de transport en fonction de ces besoins.

1.4.2. Maîtrise opérationnelle du flux aval

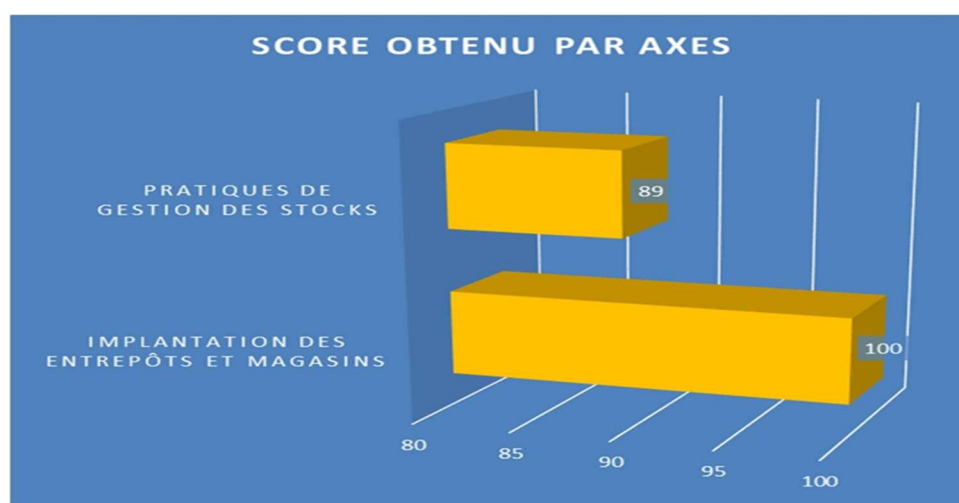
Les ordres de livraison sont répartis entre les trois transporteurs en fonction des destinations. En général, le premier transporteur effectue les livraisons vers les régions de l'est, le deuxième vers les régions de l'ouest, et le troisième réalise les transferts entre les sites ainsi que les livraisons aux clients. Avant chaque expédition, une inspection est effectuée deux

fois, avant et après le chargement, afin de vérifier qu'il n'y a pas de palettes non conformes et que la quantité chargée est correcte. Les commandes sont généralement expédiées aux clients selon la condition DAP (livraison rendue au lieu de destination convenu). Les camions sont sélectionnés en fonction du type de livraison à effectuer, en tenant compte de la quantité à livrer. Les risques liés au transport des marchandises sont partagés avec les transporteurs. Ceux-ci suivent les expéditions à l'aide de technologies telles que le GPS. En cas de dommages survenant pendant la livraison, la partie responsable du risque est identifiée. Des actions d'amélioration sont mises en place pour optimiser les délais de livraison, réduire les retards et les coûts. Parmi ces actions, il y a l'expédition directe de certaines commandes clients depuis le site de Réghaia, ainsi que la constitution de stocks de produits liquides et en poudre dans l'entrepôt du prestataire logistique et celui du complexe de Shelghoum Laid, afin de répondre plus rapidement aux commandes mixtes. Cependant, une réactivité limitée est constatée en ce qui concerne la gestion des retours de produits défectueux, et les actions préventives nécessaires pour réduire ces retours ne sont pas mises en œuvre.

1.5. Stockage

La figure 14 révèle que le premier axe, "implantation des entrepôts et magasins", a obtenu un score de 100%. Le deuxième axe de la première section, "pratiques de gestion des stocks", a quant à lui obtenu un score de 89%. Les détails spécifiques de chaque axe sont présentés ci-dessous.

Figure 14 : Moyenne obtenue par axes de la cinquième section



Source : Par nos soins

1.5.1. Implantation des entrepôts et magasins

Le stockage des matériaux et des produits finis sur le site de Réghaia est partiellement externalisé à un prestataire logistique, Mars logistique, qui est considéré comme un acteur clé dans la logistique. Le choix de ce prestataire se base principalement sur des critères tels que la proximité, la capacité de stockage et les coûts supportés. Des audits réguliers sont effectués pour vérifier que le prestataire respecte les normes et règles de l'entreprise. La distance entre le prestataire et l'unité de Réghaia est de 20 kilomètres, et sa capacité de stockage dépasse 9000 palettes de produits finis. Le contrat avec le prestataire est révisé annuellement. Celui-ci est responsable de la gestion physique des stocks de matières premières et de produits finis, en assumant les risques associés. Des mesures préventives sont prises en ce qui concerne la maintenance et la disponibilité des équipements de manutention, en tenant compte de la variation de l'activité, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et les délais de livraison.

1.5.2. Pratiques de gestion des stocks

La coordination entre l'unité de Réghaia et son prestataire logistique est assurée par une supervision directe. Une équipe composée de coordinateurs logistiques et d'un administrateur des ventes, appartenant à Henkel Algérie, est présente chez le prestataire. Cette équipe contrôle les mouvements d'entrée et de sortie des produits finis (PF) en coordination avec l'équipe du prestataire, les transporteurs et les services logistiques de Henkel Algérie. La conciliation des stocks de produits finis est effectuée quotidiennement.

Un gestionnaire de stock est chargé de gérer le stock de produits finis en utilisant la méthode FIFO (Premier Entré, Premier Sorti) et de suivre à distance les niveaux de stock de produits finis liquides dans les entrepôts du prestataire et du site de Shelghoum, afin d'éviter les ruptures de stock. Les transferts inter-sites sont effectués presque quotidiennement. Les retours de produits finis sont gérés en collaboration entre l'équipe logistique et le service de contrôle qualité. Une attention particulière est accordée à la gestion des retours de palettes vides, qui se trouvent chez les clients. Les clients sont régulièrement informés et à la fin du mois, tout écart dans le nombre de palettes est facturé.

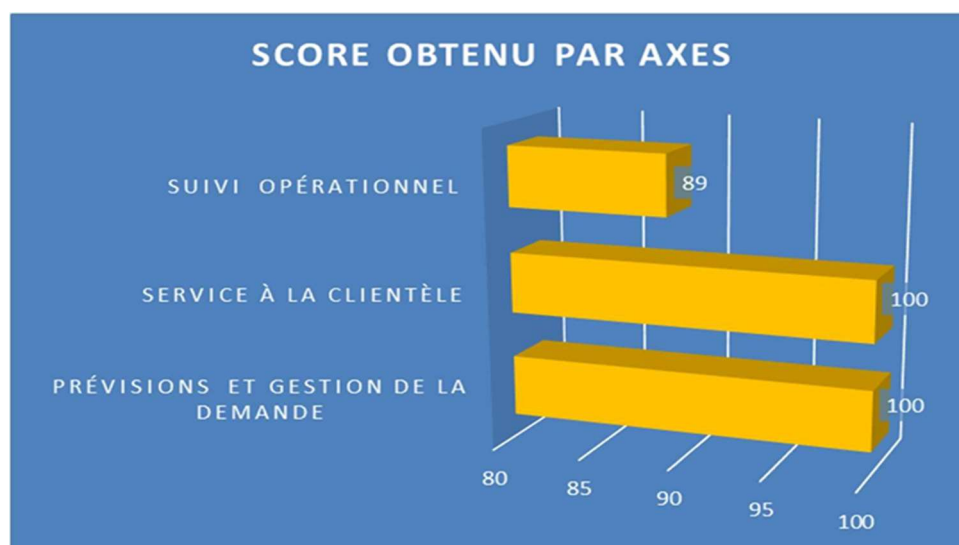
En cas de surstock de produits finis dans l'entrepôt du prestataire, l'excédent est stocké dans le magasin de l'unité de Réghaia. En ce qui concerne la gestion des stocks de matières premières, une équipe est présente sur le site de Réghaia. Cette équipe suit les stocks de matières premières entreposées temporairement chez le prestataire, en s'efforçant d'optimiser les stocks et de répondre aux besoins de la production. Toutes ces opérations sont réalisées

à l'aide d'un système d'information intégré ERP.

1.6. Ventes

La figure 15 indique que le premier axe, "Prévision et gestion de la demande", a obtenu un score de 89%. Le deuxième axe, "Service à la clientèle", a obtenu un score de 100%. Enfin, le dernier axe de la première section, "Suivi opérationnel", a obtenu un score de 88,89%. Les détails spécifiques de chaque axe sont présentés ci-dessous.

Figure 15 : Moyenne obtenue par axes de la sixième section



Source : Par nos soins

1.6.1. Prévisions et gestion de la demande

En collaboration avec les autres services, les services de vente définissent tout d'abord l'objectif global à atteindre (résultat net) ainsi que le volume de ventes correspondant. Les prévisions de ventes sont établies en se basant sur l'historique des ventes et les perspectives de croissance. Un planificateur de la demande est chargé de planifier les ventes par produit, par type de client et par région, sur une période déterminée. Il surveille également la réalisation des ventes afin de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints et que les seuils définis ne sont pas dépassés.

Deux types de clients sont distingués : le premier type, appelé "Traditional Trade", se compose de distributeurs qui contribuent à environ 95% du chiffre d'affaires, tandis que le deuxième type, appelé "Modern Trade", désigne les détaillants qui contribuent à environ 5%. Le service logistique offert est adapté à chaque type de client, en prenant en compte leurs spécifications en termes de types d'expédition et de livraison. L'entreprise s'efforce

constamment d'améliorer le service offert à ses clients.

1.6.2. Service à la clientèle

Le responsable du service client reçoit les commandes des clients et les transmet ensuite à une autorité supérieure située au niveau régional. Cette autorité est chargée de traiter les informations provenant des clients et de créer les commandes dans le système d'information, afin d'assurer une visibilité et une transparence à cet égard. Les commandes font l'objet d'une vérification en ce qui concerne le crédit client avant d'être acceptées. Un seuil de crédit est accordé en fonction du type de client, avec un délai de paiement clairement défini (45 jours).

Les relations avec les clients sont gérées par des commerciaux appartenant à la fonction des ventes, et les missions de chaque fonction sont bien définies. La gestion de la demande et la gestion du service client sont intégrées, faisant partie de la fonction "Supply & Operations", et sont séparées de la fonction commerciale. Cette configuration est en accord avec la nouvelle stratégie de l'entreprise. De plus, les conditions et les objectifs sont négociés avec les clients, ce qui conduit à une amélioration continue du contrat, qui est revu chaque année.

1.6.3. Suivi opérationnel

Lors de la définition des délais de livraison, des variables telles que la disponibilité des produits, les jours de fermeture et les préférences spécifiques du client sont prises en compte afin de garantir que la date de livraison souhaitée par le client soit respectée. Des mesures sont mises en place pour optimiser à la fois les délais de livraison et les coûts associés. En général, les livraisons sont effectuées selon la règle J+1.

Des équipes opérationnelles, composées de coordinateurs logistiques et d'administrateurs des ventes, sont organisées par rotation et disposent des ressources nécessaires. Elles sont responsables des opérations allant de la préparation des commandes, à la mise à disposition des moyens de transport, au chargement, à la facturation et à l'expédition, en coordination et en collaboration avec les équipes du prestataire et les transporteurs. La sortie des produits finis est effectuée selon la règle FIFO, et des actions de contrôle sont menées pour réduire les erreurs de préparation. La traçabilité des flux physiques est assurée grâce à la digitalisation des processus. Un ERP de type SAP est mis en place, intégrant tous les processus opérationnels et de support.

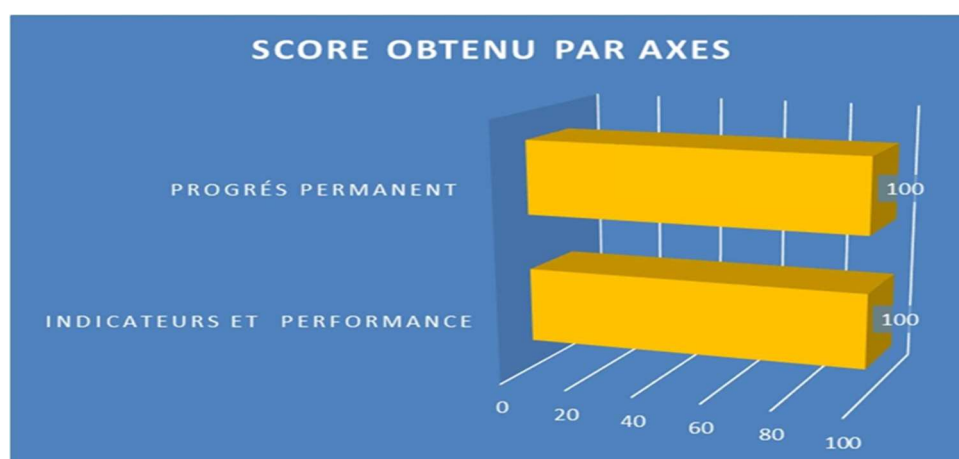
Cependant, il convient de noter que le système d'information de l'entreprise n'est pas interconnecté avec celui du prestataire, ce qui signifie que l'échange de données informatisé

(EDI) n'est pas utilisé.

1.7. Démarche d'amélioration continue

La figure 16 montre que les deux axes "indicateurs et performance" et "progrès continu" ont obtenu un score de 100%, cela signifie qu'ils sont totalement maîtrisés, Cette maîtrise reflète la grande attention portée à cette démarche. L'analyse relative à chaque axe est présentée ci-dessous

Figure 16 : Moyenne obtenue par axes de la septième section



Source : Par nos soins

1.7.1. Indicateurs de performance

L'entreprise fonctionne selon un système de processus, avec une attention particulière portée à sa chaîne logistique. Pour chaque processus, des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis) et des éléments de mesure de performance sont définis. Ces objectifs sont négociés, cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et révisés au moins une fois par an.

Les coûts logistiques sont maîtrisés grâce à l'utilisation d'indicateurs et de ratios. Les responsables cherchent à trouver une formule optimale pour le rapport entre le tonnage et la distance, afin d'optimiser les coûts de transport. Des audits logistiques sont régulièrement réalisés, ce qui permet la mise en œuvre de plans d'amélioration des coûts et de l'organisation des sites logistiques de l'entreprise.

Dans le cadre de la mesure de performance de la chaîne logistique, des tableaux de bord contenant les indicateurs logistiques essentiels sont conçus, et des réunions inter-fonctionnelles sont organisées mensuellement.

1.7.2. Démarche d'amélioration continue

Un système de management intégré QHSE est mis en place, certifié et tenu à jour, conformément aux dernières versions des normes ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001 et ISO 50001. En conséquence, le système documentaire est facilement accessible aux principaux acteurs au sein de l'entreprise. En ce qui concerne la gestion des risques, des fiches d'analyse des risques professionnels sont communiquées à tous les collaborateurs par affichage

Des audits fonctionnels sont régulièrement réalisés, avec chaque fonction au sein de Henkel Algérie étant auditée par une autorité fonctionnelle supérieure au niveau régional, d'une part. De plus, la conformité du Système de Management Intégré est examinée et réévaluée par des auditeurs externes. Conformément à la norme ISO 9001, le plan d'amélioration est élaboré en fonction des actions nécessaires résultant de l'audit, en précisant le responsable, l'échéancier et les ressources requises. L'efficacité de ce plan est évaluée avant sa mise en œuvre.

Section 2 : Possibilités d'amélioration

À partir des résultats obtenus et en s'inspirant de la littérature disponible, les points d'amélioration proposés sont les suivants:

2.1. Collaboration

La collaboration, qu'elle soit interne ou externe à l'organisation, constitue l'un des principaux obstacles à l'amélioration des performances de la chaîne logistique (APQC, 2022). Au sein de Henkel Algérie, il est essentiel que les responsables de la recherche et développement, des ventes et du marketing, ainsi que de la gestion des matériaux, coordonnent leurs décisions et trouvent des compromis afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et d'éviter la dépréciation des matériaux stockés.

En ce qui concerne les échanges avec les principaux fournisseurs, il est possible de mettre en place le processus CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) (Avittathur & Ghosh, 2020). Dans le cadre de ce processus, l'entreprise partage des informations sur son historique de ventes avec un ou plusieurs fournisseurs afin de planifier conjointement le réapprovisionnement tout en maintenant un niveau de stock bas (Mariusz, 2022).

2.2. Gestion des retours

Il est nécessaire de développer un plan d'actions préventives afin de garantir pleinement l'état des produits finis avant leur transfert vers les zones de stockage, d'une part, et d'accélérer la réalisation des projets visant à éliminer les causes de détérioration des produits lors de leur production, de leur stockage ou de leur chargement (Blanchard, 2021). De plus, les services logistiques rencontrent un problème en ce qui concerne le suivi des retours de palettes vides. Pour résoudre cette situation, il est essentiel de revoir la procédure de gestion des retours de palettes vides.

Conclusion

Les résultats obtenus ont démontré que la SC de Henkel Algérie se trouve à un niveau avancé de maturité. Cette situation s'explique par les pratiques qu'elle met en place en matière de management de la SC, notamment sa maîtrise de la démarche de progrès continu. Il convient toutefois de souligner qu'il n'existe pas de chaîne logistique parfaite. Par conséquent, il est nécessaire pour l'entreprise de mettre davantage l'accent sur la collaboration inter-fonctionnelle et avec les acteurs externes afin de favoriser une plus grande intégration, ainsi que d'adopter une approche proactive en ce qui concerne la gestion des retours de produits finis.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons entrepris cette étude dans le but d'évaluer et de mesurer le niveau de maturité de la SC de Henkel Algérie, ainsi que d'identifier les opportunités d'amélioration. Après avoir recueilli des informations sur les processus de la SC, nous les avons comparées aux pratiques spécifiées dans le modèle ASOG. Les résultats obtenus indiquent que la SC de Henkel Algérie se situe globalement au niveau 3 de l'échelle de maturité. Cela reflète un bon niveau d'avancement dans la mise en œuvre des pratiques liées à la SC, ce qui se traduit par une chaîne logistique performante et résiliente.

Nous avons réalisé un diagnostic global en analysant la SC sous différents angles. Sur le plan physique, Henkel Algérie a investi considérablement pour concevoir un réseau logistique flexible. Sur le plan fonctionnel, l'intégration intra et inter-organisationnelle est assurée grâce à une approche basée sur les processus, avec un système documentaire accessible à tous les collaborateurs. Sur le plan informationnel, l'entreprise a développé une architecture informatique soutenue par des technologies de l'information et de la communication sophistiquées, dans le cadre de sa stratégie de digitalisation.

Cependant, nous avons également identifié certaines inefficiences dues à une coordination insuffisante entre les collaborateurs de l'entreprise, ainsi qu'à une lenteur dans la résolution des problèmes rencontrés. Par conséquent, il est nécessaire de trouver des compromis pour coordonner les décisions et actions inter-fonctionnelles, de remettre en question les procédures de gestion des retours et d'accélérer la réalisation des projets liés à l'amélioration continue.

Comme toute étude de recherche, notre travail présente des limites. Premièrement, les résultats obtenus sont spécifiques à l'entreprise étudiée et ne peuvent donc pas être généralisés à d'autres entreprises du secteur des détergents, ni aux filiales du groupe Henkel. Deuxièmement, le nombre de participants est limité par rapport à l'étendue de l'objet de recherche, ce qui a conduit à se concentrer sur les principaux éléments et aspects de la SC de l'entreprise en question. Troisièmement, l'étude s'est principalement focalisée sur les flux physiques et informationnels, au détriment de l'aspect financier.

Certaines limites de cette étude sont liées aux difficultés rencontrées lors de sa réalisation. En particulier, l'indisponibilité de tous les acteurs concernés par l'étude, d'une part, et les spécificités de la SC en mode réseau de l'entreprise, d'autre part, ont rendu difficile la collecte de données et d'informations supplémentaires sur certains aspects et fonctions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

• **BIBLIOGRAPHIE**

- Alkhatib, Saleh, & Momani, Rahma, (2023), Supply Chain Resilience and Operational Performance : The Role of Digital Technologies in Jordanian Manufacturing Firms. *Administrative Sciences*, 13(40).
- Amnache- Chikh, Sabrina. (2022), Le e-commerce en Algérie enjeux, contraintes et nécessaire révision et renforcement du cadre juridique, *Revue Critique de Droit et Sciences Politique*, 17(1).
- Avittathur, Balram, & Ghosh, Debabrata, (2020), *Excellence in Supply Chain Management* (1ère édition), New York, Routledge.
- AXELOS. (2020). *ITIL4 : Direct, Plan and Improve* (1ère édition), London, The Stationery Office.
- Bach, et Mirjana Pejić, et al. (2023). Supply Chain Management Maturity and Business Performance : The Balanced Scorecard Perspective. *Applied Sciences*, 13.
- Bani Hani, Jehad. (2022). The influence of Supply Chain management practices on Supply Chain performance: the moderating role of information quality, *Management and Economics Engineering*, 20(1)
- Bazzi, Youcef. (2022). *Démographie Algérienne*, Alger, Office national des statistiques, N°94
- Bazzi, Youcef. (2023), *Indice des prix à la consommation*, Alger, Office National des Statistiques
- Bell, Tony, & Sherlock, John, (2020). A Systematic Review of Factors Influencing Supply Chain Performance Outcomes. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, 2(1)
- Bidissi, Adama, (2022), Les ressources compétences et capacités logistiques au service de la performance logistique, *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 7(1).
- Blanchard, David, (2021), *Supply Chain Management Best Practices* (3ème édition), New Jersey, Wile.
- Bloomberg, Linda, & Volpe, Marie, (2018), *Completing Your Qualitative Dissertation* (4ème édition). Californie, SAG.

- Cahyonoa, Yoyok, et al. (2022). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11.
- Chileshe, Mubanga, & Phiri, J. (2022), The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of Small and Medium Enterprises in Developing Countries : A Case of Agro- Dealers in Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10.
- Christopher, Martin (2023). *Logistics & Supply Chain Management* (6ème édition), London, Pearson Education.
- Curtis, Veechi, (2021), *Planning a Profitable Business*, John Wiley & Sons Australia.
- Das, Sonu, & Kuthambalayan, Thyagaraj, (2022), Matching Supply and Demand with Lead- Time Dependent Price and with Safety Stocks in a Make-to-Order Production System, 10.
- Datta, Sourya, Das, Sudip, & Bagchi, Debasis (2022), *Becoming a Supply Chain Leader* (1ère édition), New York, Routledge.
- El-Garaihy, Wael, et al. (2021), Design, building and validating a measuring scale for the supply chain management practices of industrial organizations by assessing their efficiency on SCM measures, *Uncertain Supply Chain Management*, 10.
- Estampe, Dominique (2014), *Supply Chain Performance and Evaluation Models* (1ère édition), New Jersey, Wiley.
- Glette,. Nizaroyani, & Wiig, Siri, (2022). The Headaches of Case Study Research; the Qualitative Report, 25(7).
- Haffer, Rafal, (2021). Supply Chain Performance Measurement System of Logistics Service Providers vs. Supply Chain Performance : A Conceptual Framework. *European Research Studies Journal*, 24(28).
- Hamann, M., & Schiemann, F. (2021), Organizational performance as a set of four dimensions : An empirical analysis. *Journal of Business Research*.
- Jacobs, Robert, & Chase, Richard, (2023). *Operations and Supply Chain Management : The Core* (6ème édition), New York, McGraw-Hill Education.
- Jamaluddin, Murad, & Saibani, Nizaroyani, (2021). Systematic Literature Review of Supply Chain Relationshi Approaches amongst Business-to-Business Partners. *Sustainability, Sustainability*, (13).

- Jaraha. Baker, & AL Jarrah, Mufleh, & Al-Zaqeba, Murad, (2022). The role of internal audit in improving supply chain management in shipping companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 10.
- Kalinowski, Bartosz (2016). Analysis of business process maturity and organizational performance relations. *Management*, 20(2).
- Kazemkhanlou, H., & Ahadi, H. R. (2014). Study of Performance Measurement Practices in Supply Chain Management.
- Kelly, Raymond, (2020), *Optimizing Your Supply-Chain Performance* (1ère édition). New York, Routledge.
- Kennedy, Carol, (1999). *Toutes les théories de mangement*, (1ère édition). Paris, Maxim.
- Laghouag, Abderrazak, (2022). Enhancing Supply Chain Flows Through Transport Logistics Management Auditing. *Journal OF Entrepreneurship and Sustainable Development*, 4(1).
- Langley, John, et al (2021), *Supply Chain Management : A Logistics Perspective* (11ème édition), Boston, Cengage Learning.
- Liberatore, Matthew, & Miller, Tan (2021). *Supply Chain Planning* (2ème édition), New York, Business Expert Press,
- Malekinejad, Pooria, Ziaecian, Mehran, & Bamakan, Seyed Mojtaba Hosseini, (2022). A communication model for reducing the bullwhip effect in closed-loop supply chain. *Advances in Industrial and Manufacturing Engineering*, 5.
- Mariusz Kmiecik, 2022, *Logistics Coordination Based on Inventory Management and Transportation Planning by Third-Party Logistics (3PL)*, *Sustainability*, 14(13).
- Mounir, Alae, (2021), De la mesure de performance des chaines logistiques – Revue de littérature et taxonomie. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Nakano, Mikihisu, (2020) *Supply Chain Management Strategy and Organization* (1ère édition), Singapore, Springer Nature Singapore.
- Netland,. Torbjo, & Erlend, Alfnes, (2011), Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. *Measuring Business Excellence*, 15(1).
- Perrot, Alin, & Villemus, Philippe (2015), *Boîte à outils de la Supply Chain*, Paris, Dunod, 3.

- Porter, M (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Raschke, Robyn, & Ingraham, Laura. (2010), Business Process Maturity's Effect on Performance.
- Ravesteyn, Pascal, et al, (2012). Is there Dependence Between Process Maturity and Process Performance?, Communications of the IIMA, 12(2).
- Rizzi, Antonio (2022). Supply Chain Fundamentals and Best Practices to Compete by Leveraging the Network (1ère édition), Switzerland, Springer International Publishing,
- Slack, Nigel, Brandon-Jones, Alistair, & Burgess, Nicola, (2022). Operations Management (10ème édition), New York, Pearson Education.
- Somorowsky, Caroly (2022). A collaborative approach to financing Supply Chain Investments. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Soulier, Jean-Marc (2021). La révolution Supply Chain (1ère édition), Pris, Maxima.
- Stanton, Daniel, (2021). Supply Chain Management For Dummies (2ème édition), New jersey, Wiley.
- Swink, Morgan, Melnyk, Steven, & Hartley, Janet (2020). Managing Operations Across the Supply Chain (4ème édition), New York, McGraw-Hill Education.
- Tedjani, Karim, (2021). Le développement durable en Algérie, Alger, Friedrich-Ebert-Stiftung Algérie.
- Tetik, Müge, et al, (2022). Defining the Maturity Levels for Implementing Industrial Logistics Practices in Construction. Frontiers in Built Environment, 7.
- American Productivity & Quality Center APQC, (2022), Top six obstacles to improving supply chain processes in 2022.
- Trisnawati, Niken, & Pujawan, Nyoman, (2021). Analysis of Supply Chain Performance Based on the Supply Chain Management Maturity Level in Manufacturing Industry.
- Wehberg, Götz, (2021). Digital Supply Chains (3ème édition), New York; Routledge.
- Wohlin, Claes, & Rainer, Austen, (2022). Is it a case study?—A critical analysis and guidance. The Journal of Systems & Software.

- Zouaghi, Iskander (2013), Maturité Supply Chain des entreprises : Conception d'un modèle d'évaluation et mise en oeuvre.

- **WEBOGRAPHIE**

- Algérie Presse Service [en ligne]. Disponible sur : <[Un taux de croissance économique de 5% prévu en 2023 \(aps.dz\)](#)>. (Consulté le 2 mars 2023).
- Banque d'Algérie [en ligne]. Disponible sur : <[taux de change \(bank-of-algeria.dz\)](#)>. (Consulté le 2 mars 2023).
- Direction Générale Française du trésor]. Disponible sur : <Indicateurs et conjoncture - ALGÉRIE | Direction générale du Trésor (economie.gouv.fr)>. Consulté le 2 mars 2023).
- Henkel Group. Disponible sur : <[L'histoire de l'entreprise Henke](#)>. (Consulté le 15 février 2023).
- Henkel Algérie. Disponible sur : <[L'histoire de Henkel \(henkel-algerie.com\)](#)>. (consulté le 15 février 2023).
- L'équipe de Made in Algeria, Maide in Algeria [en ligne]. Disponible sur : <[Le Groupe Unilever Algérie \(made-in-algeria.com\)](#)>. (Consulté le 16 février 2023).
- Presse Service [en ligne]. Disponible sur : <[Un taux de croissance économique de 5% prévu en 2023 \(aps.dz\)](#)>. (Consulté le 2 mars 2023).
- Société Procter & Gamble, P&G in A [en ligne]. Disponible sur : <[P&G in Algeria \(pgcareers.com\)](#)> (Consulté le 16 février 2023).
- Société Hayat, Hayat Holding [en ligne]. Disponible sur : <[Accueil - Aigle \(groupeaigle-dz.com\)](#)>. (Consulté le 16 février 2023).
- Société univers détergents, Aigle [en ligne]. Disponible sur : <[PAGE D'ACCUEIL \(hayat.com\)](#)>. (Consulté le 16 février 2023).

ANNEXES

ANNEXE A- CHECK LIST

Domaine	Axe	Questions	Score		
			1	2	3
1. Management Stratégie et Organisation	1.1 Réflexion SC	Comment la démarche logistique est-elle intégrée au sein de l'entreprise ?			X
		Comment les fonctions de la SC sont-elles prises en compte dans la planification stratégique?			X
		Comment la programmation des investissements logistiques est-t-elle réalisée ?			X
		Comment les dépenses logistiques sont-elles contrôlées ?			X
		Comment la gestion par projets et leur coordination sont-elles assurées?			X
		Dans quelle mesure cherche-t-on à développer l'innovation ?		X	
	1.2 Organisation SC	Comment l'organisation SC est-elle structurée et les responsabilités sont-elles réparties?			X
		Comment le travail en équipe est-il recherché ?			X
		Comment l'entreprise utilise-t-elle en interne les TIC ?			X
	1.3 Mangement RH	Quelles est la culture de l'entreprise ?			X
		Comment est géré le personnel de l'entreprise ?			X
		Quelle est l'importance accordée par l'entreprise à la formation et au KM?		X	
			Comment les fournisseurs sont-ils choisis ?		

2. Approvisionnement	1. Choix et gestion des fournisseurs	Comment les relations avec les fournisseurs sont-ils établis ?			X
		Comment la fiabilité des fournisseurs est-elle assurée ?			X
	2.2 Planification des approvisionnements	Quel est le système d'information logistique utilisé ?			X
		Comment les paramètres de gestion des approvisionnements sont-ils revus ?		X	
		Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification des besoins?			X
	2.3 Gestion des approvisionnements	Comment les besoins sont-ils exprimés aux fournisseurs ?		X	
		Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?		X	
		Comment la réception des commandes fournisseurs est-elle effectuée?			X
	3. Production	3.1 Implantation et organisation des sites de production	Comment l'implantation du site de production est-elle optimisée ?		
Comment l'implantation des postes de travail est-elle réalisée ?					X
Quel est le degré d'implication des personnels dans les activités de production ?					X
3.2 Maitrise du processus de production		Comment l'ordonnancement de la production est-il fait ?			X
		Comment la qualité du produit est-elle maîtrisée ?			X
		Comment la maintenance des moyens de production est-elle assurée ?		X	
4. Transport et livraison		Comment les transporteurs assurant les approvisionnements sont-ils choisis ?			X

	4.1 Choix et relation avec les transporteurs	Comment les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires sont-ils choisis ?			X
		Comment les besoins de transport sont-ils évalués ?		X	
	4.2 Maîtrise opérationnelle du flux aval	Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport ?			X
		Quelle maîtrise est exercée sur la transmission des informations (incidents de transport)?			X
		Comment les retours sont-ils gérés?		X	
	5. Stockage	5.1 Implantation des entrepôts et magasins	Quelle implantation a été étudiée pour assurer les opérations de magasinage ?		
Comment les taux de remplissage sont-ils suivis ?					X
Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils maintenus ?					X
5.2 Pratiques de gestion des stocks		Comment la gestion des stocks est-elle assurée?			X
		Comment une gestion des stocks de MP et/ou de stocks de PF est-elle assurée à l'extérieur du site de production ?			X
		Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée dans le site de production ?			X
		Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les stocks en consignment chez les clients ?		X	
6. Ventes	6.1 Prévisions et gestion de la demande	Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?			X
		Comment la logistique s'adapte-t-elle aux catégories de produits et de clients ?			X
		Comment la demande est-elle gérée?			X

	7.2 Service à la clientèle	Comment les informations issues du client qui garantissent le bon déroulement des opérations à venir sont-elles traitées ?			X
		Quelles sont les vérifications effectuées par les administrateurs des ventes à la saisie des ventes à la saisie de la commande.			X
		Comment la commande est-elle confirmée au client ?			X
	6.3 Suivi opérationnel	Comment les délais de livraison sont-ils définis ?			X
		Comment la préparation de commandes est-elle réalisée ?			X
		Comment la traçabilité des flux physiques est-elle assurée?		X	
7. Démarche d'amélioration continue	7.1 Indicateurs et performance	comment les objectifs logistiques sont définis?			X
		comment les coûts logistiques sont-ils suivis ?			X
		Comment la performance de la SC est-elle mesurée et diffusée?			X
	7.2 Progrès permanent	Quelle sont les politiques de l'entreprise en matière de qualité, de santé et sécurité au travail, et de développement durable?			X
		Comment le plan de progrès logistique est-il élaboré et piloté ?			X
		comment l'entreprise choisit-elle de faire auditer sa logistique?			X