

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Koléa**

MASTER EN : Management des organisations.

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

Optimisation du maillon de transport de la chaine
logistique : levier stratégique pour une meilleure
compétitivité.

Cas : Schneider Electric Algérie

Présenté par : RAHMANE Khadidja

Encadré par : Dr TOUMI Djamila

ANNEE 2014/2015

Résumé :

Un produit fini livré au client passe par des étapes successives d'achat et d'approvisionnement, de production et de distribution. L'opération commune qui prend place dans chacune de ces étapes est de transporter les flux physique.

Ainsi, le transport apparait comme un maillon indispensable de la chaine logistique qui assure la liaison entre les différents étages du système logistique.

La compétitivité de l'entreprise trouve sa source, pour une partie significative, à un tel niveau opérationnel.

L'objectif de ce travail de recherche est de vérifier l'incidence que peut avoir l'optimisation du processus de transport sur la compétitivité de l'entreprise.

Nous proposons alors d'étudier le maillon de transport de l'entreprise industrielle Schneider Electric Algérie (SEA) afin de l'analyser, de comprendre son fonctionnement et d'identifier les gains potentiels qu'il peut dégager dans le but d'améliorer la compétitivité de certains produits de l'entreprise.

الملخص :

المنتج النهائي الذي يسلم إلى العملاء يمر عبر مراحل متتالية من الشراء و التوريد, الإنتاج و التوزيع. العملية المشتركة التي تجري في كل خطوة من هذه الخطوات هي نقل التدفق المادي.

وهكذا، يبدو النقل كحلقة وصل ضرورية في سلسلة التوريد التي تربط بين مراحلها المختلفة. تجد القدرة التنافسية للشركة مصدرها الى حد كبير في مثل هذا المستوى العملي.

الهدف من هذا البحث هو التحقق من الأثر المحتمل لتعظيم الاستفادة من عملية النقل على القدرة التنافسية للشركة

نقترح لدراسة حلقة النقل للشركة الصناعية شنايدر إلكترونيك الجزائر (SEA) لتحليل وفهم أدائها وتحديد المكاسب المحتملة التي قد تنتج من أجل تحسين القدرة التنافسية لبعض منتجاتها.

Abstract :

A finished product delivered to the customer passes through successive stages of procurement and supply, production and distribution. The joint operation that takes place in each of these steps is to transport physical flow.

Thus, transport appears as a vital link in the logistics chain that links between the different stages of the logistics system.

The competitiveness of the company is rooted to a significant part, to such an operational level.

The objective of this research is to verify the potential impact of the optimization of the transport process on the company's competitiveness.

We propose to study the transport link of the industrial company Schneider Electric Algeria (SEA) to analyze, understand its functioning and to identify potential gains it may produce in order to improve competitiveness of certain products of the business.

Remerciements :

Arrivé au terme de la rédaction de ce mémoire, il m'est particulièrement agréable d'exprimer ma gratitude et mes remerciements à tous ceux qui, par leur enseignement, leur soutien et leurs conseils, m'ont aidé à sa réalisation.

Ma gratitude va d'abord à Madame Djamilia TOUMI qui m'a honoré de sa confiance en m'acceptant et en m'encadrant tout au long de ce travail de recherche.

Ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide de nombreuses personnes. Que me pardonnent celles que j'oublie ici ; mais j'adresse une pensée particulière à Madame Ahlem OUSSADIT, responsable de Transport/Transit et manager de projets de Schneider Electric Algérie, sans qui ce travail n'aurait pas été ce qu'il est. Son écoute attentive et ininterrompue m'a été d'une aide précieuse. J'ai particulièrement été impressionnée par ses qualités professionnelles et humaines. Puissent ces lignes être l'expression de ma plus profonde reconnaissance...

Merci à Monsieur Edouard KOT, Directeur de la direction Supply Chain & Logistique de Schneider Electric Algérie qui m'a ouvert les portes de son établissement.

J'ai pu travailler dans un cadre particulièrement agréable, grâce à l'ensemble des membres de l'équipe de cette direction. Merci à tous pour votre bonne humeur, pour toutes ces séances de rires et de sourires, pour votre écoute et votre humilité.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance, et ma gratitude à Monsieur Anouar CHARA qui a accepté de me recevoir et à répondre à mes interrogations.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée pour ma famille, et surtout mes parents, qui m'ont permis de poursuivre mes études jusqu'à aujourd'hui. Merci à vous deux, vous qui ne reculez devant rien pour mon épanouissement et ma réussite.

Mes dernières pensées iront vers pour mes amis de longue date, merci de m'avoir encouragé, et de m'avoir changé les idées quand j'en avais besoin.

Un immense merci à Mahrez, un être très spécial, qui m'a soutenu dans mes périodes de doute, il comprendra...

Merci à tous !

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les phases d'implantation de Schneider Electric en Algérie.....	13
Tableau n°2 : Classement des fournisseurs de SEA.....	18
Tableau n° 3 : Etapes de l'analyse stratégique.....	28
Tableau n° 4: La matrice SWOT de SEA.....	31
Tableau n° 5: L'analyse SWOT de la gamme SM6.....	35
Tableau n° 6: Fiche d'identité du processus de transport amont.....	62
Tableau n° 7: Fournisseurs / Pays d'origine.....	69

Liste des figures :

Figure n° 1 : Les acteurs de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie	16
Figure n° 2: Répartition du CA sur les unités d'affaire.....	20
Figure n° 3: La valeur des ventes de la gamme SM6	34
Figure n° 4: La quantité vendue de la gamme SM6.....	34
Figure n° 5: Les cinq (+1) forces de Porter dans l'industrie des équipements de distribution d'énergie de moyenne tension.....	38
Figure n° 6: L'attrait potentiel du secteur des équipements de moyenne tension de SEA....	45
Figure n° 7: Le délai d'obtention d'une commande	54
Figure n° 8: Le délai de transport amont.....	56
Figure n° 9: Logigramme des phases du processus Transport amont.....	63
Figure n° 10: Composition du coût du transport amont.....	65
Figure n° 11: Composition du coût d'importation d'une cellule IM en %.....	71
Figure n° 12: Composition du coût d'importation d'une cellule PM en %.....	71

Liste des abréviations:

ATD: Actual Time of Depart;

BL: Bill of Lading;

CKD: Complete Knock Down;

CR: Compterendu;

ETD: Estimated Time of Departure;

ETA: Estimated Time Arrival;

OEM: Original Equipment Manufacturers;

KPI: Key Performance Indicator;

Poste DP: Poste Distribution Publique;

RDB: Rate Data Base;

SAP: Systems, Applications and Products For Data Processing;

SAS: Schneider Electric Industrie;

SEA: Schneider Electric Algérie;

SEE: Schneider Electric Espagne;

SET: Schneider Electric Türkiye;

SOP: Standard Operation Procedures;

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats;

Glossaire

A :

Armateur : Propriétaire d'un navire qui l'arme pour son exploitation propre ou pour l'affréter

B :

Bill of Lading BL : traduit en français le « Connaissance ». C'est un document formalisant le contrat de transport et les droits et obligations qui s'y attachent. Il constitue un titre représentatif de la marchandise et doit être présenté à la livraison.

C :

Compagnie maritime : elle exerce les activités d'agent maritime et consignataire. L'agent maritime prospecte le marché, trouve le fret, négocie les contrats, signe les documents (le connaissance maritime) et encaisse le fret pour le compte de l'armateur.

Le consignataire représente un ou plusieurs armateurs dans un port donné et son rôle est se limite à la réception technique du navire (remorquage, manutention, ravitaillement, etc).

D :

Droit(s) de douane : Impôt qui frappe les marchandises à l'entrée ou à la sortie du territoire douanier. Il existe des droits ad valorem (taxations qui consistent à calculer une imposition en appliquant un pourcentage selon la valeur de la marchandise) et des droits spécifiques (droits dont l'assiette est la quantité de marchandises : poids, volume, nombre, et non pas la valeur).

Dumping commercial :Le dumping est une pratique fréquente dans le commerce international, permettant à des entreprises exportatrices de s'implanter sur un marché nouveau, où les habitudes des consommateurs ne leur permettraient pas de vendre leurs produits s'ils étaient proposés au même prix que ceux de leurs concurrents locaux. Cela peut conduire à des ventes à un prix inférieur au prix de revient. Le dumping est interdit par l'OMC (Organisation mondiale du commerce), car il est considéré comme une concurrence déloyale.

E :

L'emportage : c'est l'opération de chargement des marchandises à l'intérieur d'un conteneur.

F :

Facture pro-forma : Facture "pour la forme" ou devis présentant tous les éléments d'une facture ordinaire et originale, mais non pris en compte dans la comptabilité des entreprises et ne correspondant à aucun paiement.

Flux physiques : Pour une entreprise, la quantité de produits fabriqués et vendus chaque année correspond aux flux physiques réalisés (ou produits) par an. De manière plus rigoureuse, le flux physique mesuré à un endroit du système correspond à la quantité de produits qui passent à cet endroit à chaque unité de temps.

Franchise(s): Seuils en quantité (pour certaines marchandises) et en valeur appliqués aux achats. Ces franchises sont accordées aux usagers pour le bénéfice d'une exonération de droits de douane et/ou de taxes sur les produits ramenés ou expédiés.

Fret : Montant total du prix du transport maritime. Dans le langage courant signifie aussi la marchandise à charger sur un navire, se dit aussi pour le transport routier, fluvial ou aérien.

G :

Geodis Wilson : C'est une entreprise leader dans la commission de transport international. Geodis Wilson est la division freightforwarding du groupe Geodis. Opérateur de la chaîne logistique et filiale à part entière du groupe SNCF, Geodis est un prestataire européen à vocation mondiale (4ème prestataire logistique en Europe). Il est présent dans 67 pays.

K :

Kit : Mot d'origine anglaise (l'expression anglaise correspondante est *ready-to-assemble*, « prêt à être assemblé »), est un ensemble de pièces servant à fabriquer un objet par assemblage.

L :

LOT : Quantité de pièces lancées simultanément en production, qui subissent ensemble les opérations d'usinage et les traitements divers. Le lot est déterminé par le débit de la ligne, par la quantité standard de production, par la taille du conteneur ou par convention.

Logigramme : Le logigramme permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif.

P :

PICK-UP : Prise en charge d'un conteneur de location dans un dépôt loueur.

Port Sec : Se dit d'un port de rivière ou d'un port situé dans l'interland où le navire n'escale pas et pour lequel on accepte des connaissements en sortie ou à destination de ce port. Les conteneurs étant acheminés du port sec vers un port de chargement ou vice versa sous douane, les opérations de dédouanement ayant lieu au port sec.

Position tarifaire : Nom donné aux rubriques qui composent une nomenclature douanière et qui servent à classer les produits suivant les critères adoptés par cette nomenclature. Les positions tarifaires sont souvent complétées par des sous-positions tarifaires.

Post-acheminement : Inverse de pré acheminement, transport terrestre depuis un port (port d'arrivée) vers un point de l'intérieur (port sec).

Préacheminement : Transport terrestre de marchandises ou de conteneurs du fournisseur vers le port d'embarquement.

R :

Réacheminement : Transport de la marchandise du port sec vers l'entrepôt de l'entreprise.

Restitution Container : Action de restituer un conteneur à la société de location suivant les termes du contrat.

Revente en l'état : C'est la revente des marchandises sans apporter la moindre transformation.

S :

SAP: C'est l'acronyme de SYSTEMS, APPLICATIONS, AND PRODUCTS FOR DATA PROCESSING Progiciel de gestion intégré, en informatique et management.

Surestaries : DETENTION en français " surestaries " paiement d'un taux journalier pour l'utilisation d'un conteneur après le délai convenu.

T :

Transitaire : Société spécialisée assurant, dans une ville ou dans un port, le rôle d'intermédiaire pour acheminer une marchandise suivant les instructions qu'elle a reçues et s'assurer de son bon embarquement. Le transitaire est un mandataire .Dans notre vocabulaire courant, nous ne faisons pas la différence entre transitaire et commissionnaire de transport. Nous les appelons tous les deux transitaires.

Transit time : Temps mis par le navire entre le port de chargement et le port de déchargement.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1: Cadre méthodologique et institutionnel.....	5
Section 1: Cadre méthodologique de la recherche.....	7
Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil.....	11
Section 3: Présentation des acteurs de la chaîne logistique de l'entreprise.....	16
Chapitre 2: Analyse stratégique.....	24
Section 1: Cadre conceptuel.....	26
Section 2: Analyse stratégique de Schneider Electric Algérie.....	30
Section 3: Analyse stratégique de l'industrie des équipements de distribution d'énergie électrique de moyenne tension.....	33
Chapitre 3: Optimisation du maillon de transport de Schneider Electric Algérie.....	47
Section 1: Concept de base et état de l'art.....	49
Section 2: Etude de l'existant.....	53
Section3: Optimisation des coûts de transport de SEA	61
Conclusion générale.....	78

Introduction générale :

Introduction générale

L'ouverture à la concurrence est devenue un phénomène global et mondial. Elle s'inscrit dans la logique capitaliste d'économie de marché. Dans ce contexte, l'entreprise oriente tous ses efforts en direction de la satisfaction des besoins de ses clients. Ces besoins sont comblés essentiellement par un bon produit, livré à temps à un prix raisonnable.

Désormais, l'entreprise se doit de garantir une qualité de service très élevée.

Dans cette optique, il lui est difficile de faire un choix quant au positionnement stratégique de son activité dans le triangle Coût- Qualité- Délai. La difficulté provient de la recherche d'équilibre entre ces trois facteurs de compétitivité.

Afin d'atteindre cet objectif, l'entreprise doit se doter de ressources. Leur mise en œuvre constitue sa fonction logistique. Davantage, les contraintes provenant d'un tel contexte imposent des objectifs complémentaires et non antagonistes à cette fonction. Le réseau logistique se complexifie.

En ce sens, ce qui justifie la gestion des entreprises de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs de performance locaux est la constitution du coût de revient d'un produit ou d'un service qui se fait tout au long de la chaîne dite « logistique » d'une entreprise, qui commence au fournisseur du fournisseur et se termine au client du client, et non seulement chez l'opérateur ou l'acteur final. Ainsi, l'optimisation de la chaîne logistique un levier stratégique.

De nombreux processus d'entreprise impliquent des facettes logistiques. Un de ses processus est le processus Transport, il représente le point de jonction de pratiques provenant de multiples processus. La compétitivité de l'entreprise trouve sa source, pour une partie significative, à un tel niveau opérationnel.

Notre démarche s'inscrivant dans le cadre d'un secteur industriel, nous nous sommes intéressés à la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie (SEA) et particulièrement à son maillon Transport.

Nous avons souligné l'importance de l'optimisation du maillon de transport de la chaîne logistique pour une meilleure compétitivité de l'entreprise. Il serait alors intéressant de se poser la question suivante :

Introduction générale

« Comment peut-on optimiser le maillon de transport de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie afin d'améliorer sa compétitivité ? »

De cette question centrale découlent les questions suivantes :

1. Quels sont les acteurs qui constituent la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie (SEA) ?
2. Quelle est la capacité de riposte de Schneider Electric Algérie face à ses concurrents ?
3. Comment peut-on optimiser le maillon de Transport de sa chaîne logistique ?

L'objet de notre mémoire est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses ci-dessous :

H1 : la capacité de riposte de Schneider Electric Algérie face à ses concurrents dans certains de ses secteurs d'activité est faible.

H2 : La réduction des coûts de transport a une incidence positive sur la compétitivité des produits de l'entreprise.

Tout travail scientifique doit utiliser des méthodes de recherche appropriées. Raison pour laquelle, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative qui repose d'abord sur un parcours de la recherche documentaire afin d'y soustraire des éléments et de s'imprégner des différentes informations en rapport avec notre travail. Ensuite, nous avons eu recours à la technique de l'entretien semi directif auprès de différents responsables de Schneider Electric Algérie et de toute autre personne habilitée ou source d'information crédible. Nous avons utilisé également, dans la démarche de collecte d'informations, de nos observations non systématiques.

C'est dans ce contexte d'ensemble que nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Nous verrons, dans le premier chapitre intitulé « Cadre méthodologique et institutionnel », notre méthodologie de recherche avec plus de détails ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil avant de finir sur la présentation des différents acteurs qui constituent la chaîne logistique de ce dernier.

Introduction générale

Le deuxième chapitre sera consacré à « L'analyse stratégique ». Nous passerons en revue le cadre conceptuel de l'analyse stratégique. Ensuite nous présenterons les résultats de notre analyse stratégique de l'entreprise avant de présenter ceux de son industrie des équipements de distribution d'énergie électrique de moyenne tension.

Dans le dernier chapitre "L'optimisation du processus de transport", nous aborderons la notion de la logistique, de la chaîne logistique et celle de la gestion de la chaîne logistique, son évolution et ses avantages. Puis nous présenterons le travail d'optimisation du maillon Transport de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie qui a été fait auparavant, pour finir par le travail d'optimisation que nous avons fait durant notre stage pratique.

CHAPITRE 01 :

CADRE METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Introduction :

Dans ce chapitre, dont l'intitulé est le « cadre méthodologique et institutionnel », nous allons aborder en premier lieu les choix méthodologiques et la démarche générale de notre recherche et expliciter la manière dont elle a été conduite.

Vient une suite, la présentation de l'organisme d'accueil où nous introduirons la vision du groupe Schneider Electric, ses activités, sa présence en Algérie, etc.

Nous clôturerons par l'identification des différents acteurs qui constituent la chaîne logistique de notre entreprise.

Section 1 : Cadre méthodologique de la recherche.

Cette section présente la méthodologie ou la démarche de recherche qui sera utilisée dans le cadre de notre étude.

1. Choix du sujet et du terrain d'étude :

Durant notre cursus académique, nous avons pu acquérir des connaissances théoriques toutes en relation avec l'économie et le management des organisations.

Nous avons pu constater que la chaîne logistique représente une arme stratégique pour les entreprises qui se battent pour la conservation de leurs marges et le développement de leurs parts de marché.

En outre, nous avons constaté également le phénomène de sous-estimation de la logistique du à la méconnaissance de son potentiel et de ses nombreux métiers, alors que ceux-ci offrent à l'heure de la mondialisation, des gages de compétitivité indéniables.

1.1. Thème de l'étude :

Le thème général de notre travail de recherche adresse une question capitale maintes fois débattue dans les sphères de l'entreprise, de la recherche et de l'enseignement. Celle de l'optimisation du maillon de transport comme levier stratégique pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

1.2. Choix du terrain de l'étude :

Plusieurs entreprises algériennes s'intéressent de plus en plus à ce thème. Nous nous sommes rapprochés auprès de l'entreprise industrielle Schneider Electric Algérie et cela pour mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de notre formation et apprécier réellement la position qu'occupe la chaîne logistique en son sein.

Notre choix s'est fait sur la connaissance que nous avons de la fragilité de sa situation, particulièrement son usine de montage qui rencontrait de réels problèmes de compétitivité.

Ce constat est le point de départ de cette recherche consacrée à « l'optimisation du maillon de transport ».

1.3. Objet de l'étude :

Ce travail de recherche est guidé par la volonté de proposer une nouvelle image de la logistique, révélatrice de ses potentialités.

Nous avons affiné notre objet de recherche progressivement, au contact de la réalité quotidienne vécue par l'entreprise. Nous avons consacré les premières semaines à l'étude de l'existant. Nous avons constaté que la situation concurrentielle de SEA, particulièrement de son unité d'assemblage, est très délicate.

En s'intéressant de près aux choix de positionnement stratégique de l'entreprise quant à son activité dans le triangle Coût – Qualité – Délai, nous avons déduit qu'un travail de fond a été fait sur le volet « délais ». Pour celui de la qualité, cette dernière est déterminée par la maison mère. Ce qu'on peut optimiser, afin de gagner en compétitivité, sont les coûts.

Compte tenu du temps très court qui nous était imparti (trois mois de stage), nous avons ciblé de travailler sur un seul maillon de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie et qui est « transport ».

1.4. Finalité de l'étude :

Tout au long de la période de notre stage, nous avons tenté d'identifier des gains potentiels sur les coûts de transport dans le but de rendre les produits de l'entreprise plus compétitifs dans un environnement hautement concurrentiel.

Ainsi, notre sujet est à la frontière du management stratégique correspondant à une réponse de l'entreprise à son environnement externe, en vue de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle.

1.5. Problématique :

Ce travail de recherche est sous-tendu par une question générale, soit la problématique, que nous avons formulée en ces termes :

Comment peut-on optimiser le maillon de transport de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie afin d'améliorer sa compétitivité ?

1.6. Hypothèses : L'objectif de notre travail est de vérifier les hypothèses ci-dessous :

H1 : Schneider Electric Algérie a une forte capacité de riposte face aux concurrents dans ses différents secteurs d'activité.

H2 : La réduction des coûts de transport a une incidence positive sur la compétitivité des produits de l'entreprise.

2. Méthode de recueil des données :

Notre enquête s'est faite par une méthodologie qualitative, ou nous avons utilisé trois techniques d'enquête qualitative à savoir :

2.1. Collecte documentaire :

Nous avons utilisé, en premier lieu, une recherche documentaire, et cela avant même de valider le choix de l'entreprise et d'affiner notre sujet d'étude. Elle s'est basée sur l'exploitation de diverses sources de documentation : le Système National de Documentation en ligne, de différents ouvrages, rapports, revues spécialisées disponible au niveau de la bibliothèque de notre école (ENSM) ainsi que la consultation de certains articles sur les sites Internet.

Une fois avoir entamé notre stage pratique au sein de Schneider Electric Algérie, nous avons eu accès à certains documents internes à savoir : réglementation, manuel de procédure SOP, l'organigramme, cartographie de processus ...).

2.2. Observation participante non systématique:

Malgré que le temps d'immersion dans Schneider Electric Algérie été relativement court (le stage n'a duré que trois mois), on a eu un fort degré d'interaction avec le terrain.

En effet, pour pouvoir recueillir les informations nécessaires et mener bien notre mission, nous avons pu intégrer l'équipe projet qui a travaillé sur le dossier Complete Knock Down CKD.

Dans ce sens, nous nous sommes réunis à plusieurs reprises avec les autres membres de l'équipe afin d'échanger et de participer à l'élaboration de ce dossier. Aussi, nous nous sommes réunis avec le comité de direction pour valider le projet.

Concernant le dossier qui porte sur les importations sous franchise de droits de douane, nous avons eu l'opportunité de travailler en étroite collaboration avec la responsable transport transit de SEA, avec qui nous avons pu échanger les idées et faire différentes propositions.

2.3. L'entretien individuel :

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous avons effectué des entretiens de manière semi-directive, sur la base d'un guide d'entretien structuré¹ autour de quatre grands thèmes principaux :

- La première partie traite le processus d'approvisionnement et d'achat ;
- La troisième vise à évaluer le positionnement concurrentiel de l'entreprise et particulièrement de son usine de montage ;
- La deuxième concerne l'activité de montage ;
- La dernière est consacrée au processus Transport.

Ce guide d'entretien a été élaboré à l'issue de notre revue de la littérature et pendant notre période d'immersion dans l'entreprise Schneider Electric Algérie. Il a été enrichi et précisé au fur et à mesure.

Une des étapes fondamentales de la réalisation de nos entretiens a consisté à déterminer les acteurs susceptibles d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

En effet, pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une sélection de personnes appropriées à répondre à son objectif principal. De ce fait, nous nous sommes entretenus avec 11 personnes qui travaillent au sein de Schneider Electric Algérie (SEA), dont leurs fonctions sont les suivantes:

- Vice-président Finance Administration et SI ;
- Responsable logistique (transport et transit) de SEA ;
- Responsable approvisionnement ;
- Responsable analyse logistique ;

¹Annexe n° 1.

- Le responsable des achats ;
- Responsable commercial de la moyenne tension ;
- Responsable industrie ;
- Ingénieur méthodes ;
- Ingénieur automatisme ;
- Deux chargés de transit;

Ce choix s'est fait pour les raisons suivantes :

- Les personnes sélectionnées constituent une source fiable qui peut nous donner les besoins en informations dont nous avons besoin.
- Notre présence quotidienne au sein de l'entreprise ainsi que les différentes réunions effectuées nous ont permis de nous entretenir implicitement avec de nombreuses personnes, ce qui nous a permis de collecter de multiples informations.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Cette section est consacrée, en premier temps, à la présentation de l'entreprise. Ensuite, nous allons nous intéresser à sa chaîne logistique en présentant ses différents acteurs.

1. Présentation du groupe Schneider Electric :

Malgré le nom sonore germanique, Schneider Electric est une société française spécialiste mondiale de la gestion de l'énergie. Créée en 1836 au Creusot, une petite ville de Bourgogne, Schneider Electrica commencé comme Canon-responsables, avant d'aller dans d'autres domaines de l'industrie de l'acier.

Dans la deuxième partie du 20^e siècle, Schneider Electrica conclue qui allait devenir l'entreprise historique de Schneider Electric: Power & Control. D'abord et avant tout en prenant une participation dans Merlin Gerinet Télémécanique en France, suivie par l'acquisition de Square D et Modicon aux États-Unis. Grâce à ces acquisitions, Schneider Electric est également devenue une entreprise internationale.

A la fin de ce siècle, le groupe procédait à son recentrage sur les métiers de l'électricité. En mai 1999, comme un symbole de la réorientation vers Power & Control, le Groupe Schneider

a été rebaptisé Schneider Electric et marque plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité.

Au tournant de la décennie 2000, l'objectif stratégique du groupe était de proposer « une solution² complète ». De ce fait, Schneider Electric a radicalement repensé sa stratégie de croissance en se lançant dans un certain nombre d'acquisitions stratégiques tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies, en ciblant des sociétés détentrices d'un portefeuille de produits et de solutions complémentaires aux siens³.

Il y'a lieu de noter que présent dans plus de cent pays, réalisant un chiffre d'affaires de 23,6 milliards d'euro en 2013, le groupe est leader mondial des solutions intégrées dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures, des processus industriels, des automatismes du bâtiment, des centres de données et réseaux. Il est également très présent dans les applications du résidentiel.

2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA) :

SARL Schneider Electric Algérie (SEA) est une filiale du groupe Schneider Electric dont le chiffre d'affaire a été estimé de 87.6 million d'euro en 2013. C'est le représentant officiel et le distributeur exclusif du groupe Schneider Electric en Algérie.

➤ **Ses Marchés :** SEA sert ses clients sur quatre grands marchés :

- Bâtiments non résidentiels et résidentiels ;
- Régies et Infrastructures ;
- Industries et Constructeurs de Machines ;
- Centres de données et Réseaux.

➤ **Son implantation :** Plus de 50 ans d'histoire en Algérie, son implantation est passée par des phases différentes présentées dans le tableau suivant :

² « Dans le langage interne de cette entreprise, solution veut dire un réseau électrique composé de systèmes, tels que des produits ou combinaisons de produits, ainsi que de services adaptés à chaque marché »

³ Schneider Electric : Rapport annuel 2013

Chapitre 01 : Cadre Méthodologique et Institutionnel

Tableau n° 1 : Les phases d'implantation de Schneider Electric en Algérie.

Date	Etape
A partir des années 60 jusqu'au début 90	Présent à travers les marques: Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC & PELCO
1994	Création du Bureau de Liaison
2000	Ouverture d'une Filiale de Droit Algérien « Schneider Electric Algérie Sarl »
2002	Création d'une Unité de Production et d'Équipement Moyenne Tension (MT)

Source : Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

➤ **Son organisation :**

Schneider Electric Algérie emploie 238 collaborateurs en 2013. Elle est organisée aujourd'hui par domaine d'activité comme le montre son organigramme divisionnel présenté dans **l'annexe n° 2**.

La direction générale assure la direction et la coordination de l'ensemble des divisions. Elle définit la stratégie globale et affecte les ressources nécessaires à chaque division, fixe les objectifs à atteindre par chacune en termes de chiffre d'affaire, de marge ...etc., et contrôle leurs résultats.

Chaque division possède sa propre direction et fonctionne le plus souvent selon une structure fonctionnelle (elle a ses propres marketeurs et ses commerciaux).

La performance est mesurée par domaine d'activité. Ces derniers sont :

- **L'activité Power** : elle inclut les activités de moyenne et basse tensions, de système d'installation et contrôle, d'énergie renouvelable ainsi que quatre segments de clients finaux (Régies marine, Résidentiel, Pétrole et Gaz).
- **L'activité IT** : Le périmètre d'activité d'IT porte sur les produits et solutions électriques sensibles pour centres de données et autres applications pour lesquelles la

continuité et la qualité des technologies d'énergie sécurisée et de refroidissement sont essentiels.

- **L'activité Industry** : Historiquement, Industry s'est spécialisée dans l'automatisation discrète, qui offre des produits et des solutions complets d'automatismes et de contrôle pour machines, usines de fabrication et sites industriels. L'acquisition d'Invensys en 2014, lui a permis d'élargir son portefeuille d'activités dans l'univers de l'automatisation des processus, en récupérant une solide base installée de systèmes de contrôles distribués, des systèmes de sécurité ainsi qu'une expertise considérable dans les logiciels d'efficacité des opérations industrielles.
- **L'activité Energy** : Elle concerne les activités de transformation et de distribution électrique, la mesure et le contrôle de la consommation et de la qualité de l'énergie, la gestion des utilités (accès, climatisation et chauffage, éclairage,...).

Schneider Electric Algérie c'est aussi :

- Deux directions: Projets et Services dédiées aux Solutions ;
- Un réseau de 40 partenaires (Distributeurs, Tableautiers, Système Intégrateurs)
- Site industriel pour le montage de cellules Moyenne Tension SM6 ;
- Un centre de Distribution local situé à Ouled Fayet et un Entrepôt à MaktaaKheira ;
- Un institut de Formation Agréé par l'Etat (Plus de 1400 clients formés en 2014 et un planning de plus 450 dates) ;
- Un centre d'Excellence algéro-français de formation aux métiers de l'énergie et de l'électricité : ce centre a été créé grâce à un partenariat entre le Ministère algérien de la formation et de l'enseignement professionnels, le Ministère français de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et de Schneider Electric.

3. Présentation de la direction Supply Chain & Logistique :

Organiser la gestion du transport amont et aval, des stocks et des magasins pour répondre aux besoins des différents départements concernés, en respectant les règles du groupe constituent la préoccupation majeure de la direction Supply Chain & Logistique. En effet, elle a pour mission :

- L'établissement des prévisions d'investissements ;
- La détermination du niveau de stock ;
- La mise à disposition des produits, solutions et services attendus ;
- La confirmation des délais ;
- L'élaboration de dossier comptable nécessaire pour le département « Finances, comptabilité et contrôle de gestion » ;
- L'élaboration et la remise du Reporting logistique pour le comité de pilotage et le groupe Schneider Electric ;
- L'établissement des prévisions de vente.

Il est à signaler qu'au niveau de Schneider Electric Algérie, l'usine de montage ainsi que le Centre de Distribution Local sont sous l'égide de cette direction. Ainsi, vient s'ajouter à ses missions citées précédemment une mission principale qui consiste à l'assemblage des produits de la gamme SM6 que nous allons présenter dans le chapitre 3.

Cette direction emploie **62** employés. Elle est structurée selon l'organigramme présenté dans **l'annexe n°3**.

Comme nous l'avons présenté précédemment, Schneider Electric Algérie est constituée en plusieurs centres de profit. Souvent, lors d'une telle structure organisationnelle, la fonction Supply Chain doit être dédiée et dimensionnée selon les spécificités commerciales de son propre marché.

Cependant, la direction Supply Chain & Logistique qui nous a accueillies durant notre stage pratique est située sous l'égide de la direction générale. Nous déduisons alors que la fonction Supply Chain mise en place est centrale.

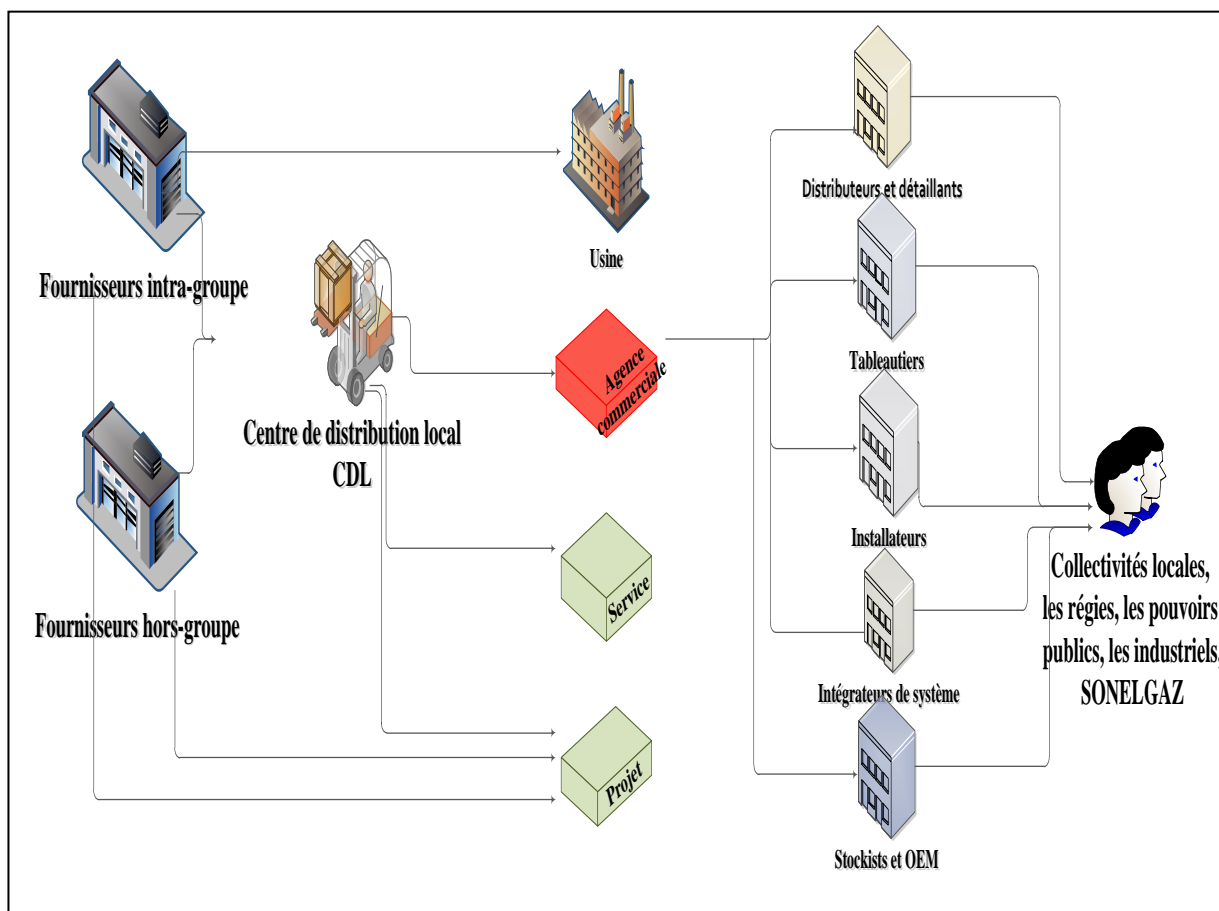
SEA dispose d'un système d'information global SAP. Ainsi, la formule retenue lui permet d'améliorer la création de valeur du fait des synergies possible.

Section 3 : Présentation des acteurs de la chaîne logistique de SEA.

La chaîne logistique de Schneider Electric Algérie est constituée en amont de ses fournisseurs (locaux et internationaux), qui approvisionnent d'une part le magasin de son usine de montage en pièces détachées et consommables nécessaires et d'autre part son centre de distribution local en produits finis, articles de conditionnement et pièces de rechange.

Le schéma ci-dessous présente les acteurs entrant en jeu dans la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie :

Figure n° 1: Les acteurs de la chaîne logistique de Schneider Electric Algérie



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 01 : Cadre Méthodologique et Institutionnel

Nous allons à présent présenter plus en détails les acteurs de la chaîne logistique dans laquelle s'insère Schneider Electric Algérie. Ces derniers se présentent comme ceci :

1. Les fournisseurs :

L'activité d'approvisionnement est l'une des plus importants maillons de la chaîne, cette dernière conditionne le bon fonctionnement du cycle de production / commercialisation.

Pour Schneider Electric Algérie, les achats constituent une composante essentielle de sa performance technique et économique. Dans le but d'optimiser la fonction Achats, l'entreprise concentre une part significative de ses achats auprès de ses fournisseurs les plus performants, les fournisseurs « recommandés ».

SEA achète principalement des composants préfabriqués, des matières première (cuivre, tôle, aluminium...), des produits électronique et électrique et des services.

Ses sources d'approvisionnement sont diversifiées : groupe internationaux, PME locales, autres filiales du groupe Schneider Electric...). Nous allons les regrouper en deux types de fournisseurs, à savoir :

- **Les fournisseurs intra-groupe :** Ce sont les autres filiales du groupe Schneider Electric installés dans d'autres pays (France, Turquie, Espagne, Irlande..) ou des industriels qui travaillent via Schneider Electric tel que Delixi Electric installé en chine.
- **Les fournisseurs hors groupe :** Ce sont des fournisseurs, souvent, prospectés par SEA.

Durant les 12 derniers mois, Schneider Electric Algérie a été approvisionnée par 78 fournisseurs.

Le tableau ci-dessous regroupe ces fournisseurs ainsi que le montant des sommes engagées pour l'approvisionnement:

Tableau n°2 : Classement des fournisseurs de SEA

Fournisseurs		Montants	Part en %
Fournisseurs Internationaux	24 fournisseurs intra-groupe	3 141 528 362	87.20%
Fournisseurs Internationaux	30 fournisseurs hors-groupe	340 835 223	9,46%
Fournisseurs Locaux	22 fournisseurs hors groupe	120 356 087	3,34%
Total		3 602 719 672	100%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

On constate que les fournisseurs intra groupe totalise **87.20%** du montant globale des importations durant ces 12 derniers mois. Cela est principalement dû à l'adhésion de SEA à la centrale d'achat du groupe Schneider Electric.

On constate également que les volumes de commande de l'entreprise auprès de certains fournisseurs hors groupe sont assez important tel que le fournisseur RENKLER Makina ou S.A.E Gardy.

Il est à noter que les fournisseurs locaux ne sont sollicités que très rarement.

2. Le Centre de Distribution Local (CDL) :

L'entreprise possède un centre de distribution local plus un entrepôt de 2500m² + 300m² situé à Maktaa Kheira. Elle a comme objectif d'élargir la superficie de son entrepôt pour atteindre les : 6000m² en Janvier 2016.

Ce CDL est sous 16 personnes sont employées dans ce CDL.

3. Les unités d'affaires :

- **L'usine :**

Cette usine de montage située à Ouled Fayet est spécialisée dans l'assemblage des équipements de moyenne tension (MT) « Gamme SM6 ». Une superficie de 1 000 m², organisée conformément aux standards internationaux de production et de qualité Schneider Electric et dotée des installations nécessaires pour une capacité de production de 3000 cellules par an.

Elle emploie 30 employés.

- **Une équipe projet :**

Elle a été développée en 2007/2008. Une équipe de 38 ingénieurs dédiée avec un bureau d'étude local compétent dans les domaines de la distribution électrique, de l'efficacité énergétique et des automatismes.

Parmi les projets phares de SEA, on trouve :

- ETTERKIB / SDO – Réhabilitation postes Haute Tension / Moyenne Tension pour SONELGAZ Distribution Ouest SDO pour 1 072 M DZD en 2007.
- Groupement CITIC-CRCC – Equipements des Tunnels T1 & T2 de Lakhdaria Larbaatache pour 3 710 M DZD en 2010/2011.
- ETTERKIB / SDC – Fourniture équipement MT et prestations associées pour les postes SDC pour 1178 M DZD en 2012.
- Eurl Elecdal / Renault – Fourniture des équipements électriques Moyenne Tension, Basse Tension et canalis pour 56 M DZD en 2013.

- **Prestation de services :**

Une équipe de prestataire de service qui offre expertise dans les domaines suivants :

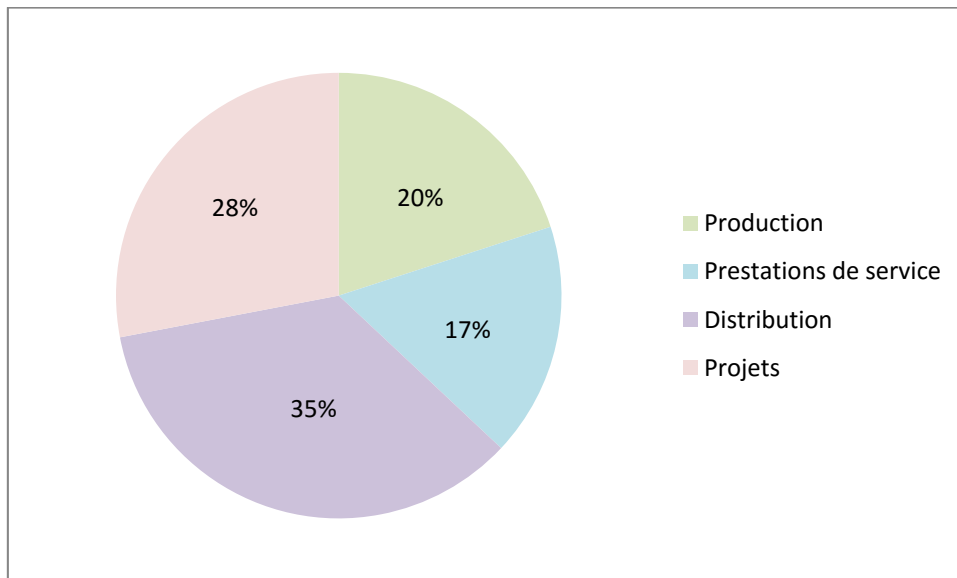
- Mise à niveau MT & BT ;
- Expertise sur incident ;
- Consulting service ;
- Audit sur site ;
- Prestations d'études et de calculs

Chapitre 01 : Cadre Méthodologique et Institutionnel

- Validation du fonctionnement dynamique des systèmes ;
 - Promouvoir et développer les contrats de maintenance ;
 - Analyse de réseau.
- **Agence commerciale** : elle se charge de la distribution de matériels électriques de basse et moyenne tension (disjoncteurs, tableaux, coffrets,...) à travers son large réseau de distribution comprenant des distributeurs officiels, des partenaires et des revendeurs;

La figure ci-dessous représente la contribution de chacune de ces unités dans le chiffre d'affaire de SEA.

Figure n° 2: Répartition du CA sur les unités d'affaire.



Source : Elaboré par nos soins.

4. Les intermédiaire et partenaires⁴ : SEA travaille avec 40 partenaires :

- **Les distributeurs et détaillants :**

Les distributeurs représentent une partie significative des ventes totales de Schneider Electric Algérie. Ils sont multiples : distributeurs locaux, grossistes et distributeurs professionnels généralistes. Dans le domaine de la rénovation des bâtiments résidentiels, les produits de de Schneider Electric sont également distribués par de grandes enseignes spécialisées.

Schneider Electric utilise également des circuits de distribution spécialisés pour les produits très techniques comme les solutions d'automatisme, les logiciels industriels.

Schneider Electric aide ses distributeurs à conseiller leurs clients et leur fait bénéficier de ses innovations techniques. La performance de son réseau de distribution est renforcée par une politique de collaboration dans les domaines de la logistique, de la formation technique et du marketing.

- **Les tableautiers :** Ils achètent des appareillages de moyenne et de basse tensions (disjoncteurs, contacteurs) et, de plus en plus, des composants de tableaux préfabriqués. Ils réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution et de contrôle-commande. Ils sont destinés principalement aux marchés de l'énergie, des bâtiments, des infrastructures électriques et de l'industrie. Leurs principaux clients sont les installateurs.
- **Les installateurs :** Ces partenaires conseille les clients sur le choix des solutions les mieux adaptées à leurs besoins d'une part. D'autre part, ils réalisant l'installation de systèmes efficaces. De ce fait, ces partenaires apportent leur propre valeur ajoutée.
- **Les intégrateurs de système :** Ils assurent la conception, le développement et l'accompagnement de systèmes d'automatisation pour répondre aux besoins de leurs clients en termes de performance, de fiabilité, de précision et d'efficacité de leurs opérations.

⁴Schneider Electric : Rapport Annuel 2013.

- **Les constructeurs de machine et d'équipement :** De l'emballage aux machines textiles, des ascenseurs aux équipements de convoyage et de manutention, du levage à la ventilation et à la climatisation, les constructeurs de machines (Original Equipment Manufacturers ou OEM) cherchent en permanence à améliorer les performances de leurs équipements et à en optimiser la maintenance.

5. **Les utilisateurs finaux :** Schneider Electric s'adresse également directement à ses clients sur un certain nombre de marchés finaux, dont notamment : les régies, les services et pouvoirs publics, les collectivités locales, etc.

Notons que, pour la distribution publique et en l'occurrence pour les équipements de moyenne tension assemblés localement, le seul client est l'entreprise national de distribution d'électricité et du gaz SONELGAZ et ses 7 filiales.

Conclusion :

Afin de mettre en pratique les connaissances acquises durant notre formation nous avons effectué notre stage au sein de Schneider Electric Algérie, que nous avons présenté dans ce chapitre.

Davantage, nous avons décrit la méthodologie de recherche utilisée avec des indications claires sur le terrain où nous avons mené notre étude.

Schneider Electric Algérie est une filiale d'un groupe leader en gestion d'énergie qui a une longue chaîne logistique comme nous l'avons constaté à la fin de ce chapitre dans la section 3 consacré à la présentation des différents acteurs constituant cette chaîne.

Nous allons apporter, dans ce qui suit, une intention particulière à cette chaîne.

CHAPITRE 02 :

ANALYSE STRATEGIQUE

Introduction :

A l'instar de n'importe quel organisme vivant, les entreprises sont sans cesse affectées par les évolutions de leur environnement qu'ils s'agissent d'impacts économiques et/ou institutionnels. Toutefois, elles peuvent jouer un rôle direct dans la trajectoire de ces évènements et de leurs conséquences. Tant par des actions en direction des institutions qui pilotent ces évolutions que par son comportement concurrentiel avec les autres entreprises concernées, un acteur dispose souvent de marges de manœuvre pour influencer son environnement. D'ailleurs, l'une des étapes préalable à la détermination de la stratégie de l'entreprise est bien d'analyser l'environnement dans lequel évolue cette dernière. En effet, la démarche stratégique de l'entreprise est orientée, contrainte ou facilitée, par les multiples déterminants de l'environnement.

Afin d'apprécier la capacité de riposte de Schneider Electric Algérie face à ses concurrents, dans ce deuxième chapitre, nous aborderons le cadre générale de l'analyse stratégique d'entreprise, notamment l'analyse interne et externe de l'environnement dont les résultats permettent de définir ses choix stratégiques.

Dans ce chapitre, seront abordés également l'analyse de l'environnement concurrentiel dans lequel exerce Schneider Electric Algérie, ses capacités stratégiques et l'analyse stratégique de son industrie de montage des équipements de distribution de moyenne tension.

Section 1 : Cadre conceptuel

La relation entre une entreprise et son environnement est au cœur des réflexions en management stratégique. La stratégie qui concerne toute l'entreprise sur une période plus au moins longue nécessite en effet la réalisation de plusieurs étapes ; des analyses préalables, des processus décisionnels, des mises en œuvre, des contrôles.

L'analyse concurrentielle constitue, avec l'analyse technologique et l'analyse organisationnelle un des outils d'aide à la décision. Certes, leur application pose des problèmes difficilement surmontables.

1. L'analyse stratégique : les concepts de base.

L'analyse stratégique réserve une place importante à l'étude du système concurrentiel, c'est-à-dire à des liaisons entreprise / environnements.

L'analyse stratégique de l'entreprise, tant par les concepts qu'elle a peu à peu développés que par les modes de raisonnement qu'elle propose, éclaire la façon d'appréhender l'environnement d'une entreprise. Voici à présent une liste de ces grands concepts de bases :

1.1. Objectif :

« Une entreprise doit clairement déterminer ses objectifs »⁵. Le but de la stratégie étant précisément de concevoir les actions à mener pour les atteindre. Les objectifs de l'entreprise sont, fondamentalement, ceux qui sont fixés par les actionnaires (les investisseurs, propriétaires des moyens de production).

Aujourd'hui les objectifs de l'entreprise sont ceux fixés par l'ensemble des parties prenantes.

1.2. Croissance:

Elle est tout à fait déterminante pour aller au succès. Certes, un arbitrage est toujours à trouver entre croissance et distribution de dividendes (un bénéfice), des taux trop élevés de distribution freinent considérablement la croissance.

En fonction des ressources considérées comme stratégiques que l'entreprise peut décider de confier une partie de ses activités, si elle ne crée pas de la valeur, à des partenaires. Ce mouvement stratégique est appelé « externalisation ». L'entreprise peut opter aussi pour l'intégration verticale en rachetant ses fournisseurs ou ses clients.

⁵MARTINET (A. C), 1988. p 13, « diagnostic stratégique » ; ED VUIBERT, Paris

1.3. Métier :

Ce concept vient de la notion de « la mission » de l'entreprise. Grâce aux apports de (Michael Porter, 1986) qui a développé la notion de « chaîne de valeur »⁶. Le concept de métier est venu relayer celui de « mission ».

En analyse stratégique, le métier se conçoit comme une combinaison de « savoir-faire » et de « compétence » que l'on considère comme particulièrement bien maîtrisés par une entreprise et qui lui confèrent toute son originalité.

Une entreprise peut posséder non pas un seul métier mais plusieurs. « Et c'est à partir du ou de ses métiers que l'en va déterminer les « domaines d'activités stratégiques d'une entreprise, ainsi que les voies d'évolution à adopter pour opérer une diversification des activités »⁷.

La détermination du ou des métiers constitue le point de départ de toute analyse stratégique.

Notons qu'il n'est pas aisé de bien définir le ou les métiers d'une entreprise :

- Selon de Montmorillon⁸, « le métier peut être défini comme la capacité d'une firme à combiner des savoir-faire afin de répondre (et de susciter) des demandes spécifiques....Il est un ensemble de compétences permettant de satisfaire des demandes complexes....le métier repose sur la disponibilité de l'entreprise à changer l'activité, sur sa capacité d'évolution ... ».

- Selon G. Koenig³, « le métier est un système d'offre », c'est-à-dire l'ensemble des entreprises et acteurs économiques qui contribuent à la réalisation et à la mise à disposition du produit offert. Le métier est donc non seulement la capacité de « faire », mais aussi celle de coordonner des activités nombreuses : Le métier est la gestion d'une chaîne d'activités. Il ne recouvre pas seulement la mise en œuvre d'une technologie ou la fabrication d'un produit, mais leur insertion dans une gamme de prestations attendue sur un marché.

1.4. Domaine d'activité stratégique (DAS):

« Un domaine d'activité stratégique et un sous ensemble d'activité stratégique, qui ont des F.C.S (Facteurs Clés de Succès) semblables et qui partagent des ressources et des savoirs faire. Un F.C.S, dans une activité, est un élément qui permet à une entreprise de différencier une offre par apport à celle des concurrents »⁹.

L'entreprise peut exploiter simultanément plusieurs domaines d'activité entre lesquels elle arbitre au fil du temps. L'ensemble de ces DAS constituent son portefeuille d'activités.

⁶ PORTER, M.E, 1986, « l'avantage concurrentiel », inter éditions, Paris.

⁷ MARTINET, Op. Cit. P 71.

⁸ BATSCH. L, 1993, P 176, « la croissance des groupes industriels », ECONOMICA, Paris.

⁹ ATAMER.T et CALORIER, 2003, P47, « diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris.

1.5. Avantage compétitif (concurrentiel) :

D'après (KALIKA et autres, 2013)¹⁰, l'avantage compétitif s'observe quand une entreprise a plus de valeur économique que ses concurrents dans un DAS. La valeur économique est la différence entre la valeur perçue par les clients et les coûts, souvent mesurée par le profit. Cet avantage compétitif est le résultat d'une meilleure maîtrise des ressources et compétences, d'une meilleure stratégie, d'une implémentation de la stratégie plus efficace.

Michel PORTER a distingué trois types d'avantage compétitif possible: « la domination par les coûts, la différenciation, la focalisation et sur les deux variables coûts et différenciation »¹¹. Chaque grand type d'avantage compétitif caractérise une stratégie particulière.

2. La démarche de l'analyse stratégique :

Arriver à s'adapter à son environnement voire à l'appréhender est un facteur fondamental pour la réussite de l'entreprise. En effet, l'adaptation d'une démarche stratégique lui permet d'éviter un certain nombre de pièges.

Le tableau suivant résume les principales étapes pour mener une analyse stratégique rigoureuse.

Tableau n° 3 : Etapes de l'analyse stratégique

Etape	Analyse à mener	Principaux outils et concepts
1	Quelles sont les grandes tendances du macro-environnement ?	Modèle PESTEL
2	Qui est l'entreprise et que fait-elle ?	<ul style="list-style-type: none">• Segmentation stratégique ;• Qui sont les actionnaires et les parties prenantes ?• Identité.
3	Quels sont les facteurs externes qui conditionnent la rentabilité de chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none">• Cinq forces de Porter ;• Groupes stratégiques.

¹⁰ KALIKA et autre, 2013, « Management stratégique », 9^{ème} édition, Vuibert, Paris.

¹¹ PORTER, M.E (1999). Op.Cit. P 42

Chapitre 02 : Analyse Stratégique

4	Quelle est la stratégie de l'entreprise dans chaque métier ? Sa position concurrentielle est-elle forte ?	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience et structure de coût ; • Valeur perçue et chaîne de valeur ; • Business model.
5	L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Sources d'avantage concurrentiel : coût et différenciation. • Ressources stratégiques.
6	Les concurrents peuvent-ils imiter ou contrecarrer l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?	Dynamique concurrentielle et externalité de réseau.
7	Quelles recommandations de business strategy peut-on faire pour améliorer les performances de l'entreprise dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité de l'avantage concurrentiel ; • Intégration / externalisation ; • Organisation de l'activité.
8	Quel est le potentiel de création de valeur du portefeuille d'activités de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur ; • Stratégie et développement durable ; • Matrice de portefeuille et synergies.
9	Quelles recommandations faire sur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les voies de développement ? ▪ Les modes de développement ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voies : Innovation, internationalisation, diversification • Modes : Croissance interne et externe, alliance.
10	Quelles recommandations faire sur la mise en œuvre de la stratégie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Structure divisionnelle ; • Structure en réseau ; • Gouvernance ; • Changement stratégique ; • Changement organisationnel ; • Changement culturel.

Source: ORTEGA.L et autres, 2013, P 20, « Strategor », 6^{ème} édition, Dunod, Paris.

Section 2 : Analyse stratégique de Schneider Electric Algérie.

Une étude de l'environnement industriel de Schneider Electric Algérie au préalable était nécessaire pour déterminer les opportunités et les menaces. Mais aussi, une étude de l'industrie afin de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Une des manières de synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle dit SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Force, Faiblesse, Opportunités et Menace)

1. Le modèle SWOT de SEA.

On s'est basé sur nos observations directes et les conclusions apportées lors des entretiens avec les responsables de l'entreprise pour examiner ses ressources internes, ses capacités de concurrence, sa structure organisationnelle. Le tableau suivant résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique.

Chapitre 02 : Analyse Stratégique

Tableau n° 4: La matrice SWOT de SEA.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réputation d'un partenaire de confiance : <ul style="list-style-type: none"> - SEA entretien des relations à long terme solides avec ses partenaires de distribution et clients finaux. Aussi, elle leur organise des formations et participe aux efforts du secteur pour améliorer les attestations de sécurité. - Le matériel Schneider est présent sur le marché algérien depuis plus de 50 ans ce qui consolide la réputation de qualité et de sécurité de ses produits ainsi que la possession d'un fort capital expérience dans ce marché. ➤ De multiples accès au marché à destination d'une large base d'utilisateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Réseau de distribution et de partenaires directs très dense. - Capacité à s'adresser à des industries différentes (diversité des marchés finaux) ➔ Répartition des risques. ➤ L'adhésion à une centrale d'achat lui permet d'obtenir des conditions de négociation préférentielles auprès des fournisseurs et l'accès à des marques blanches. ➤ Leadership Technologique : Synchronisation avec la stratégie tec-innovation de la maison mère. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La non convergence des objectifs de certains départements ce qui crée des frictions au travail. Exemple : l'enregistrement des commandes qui se fait la dernière semaine du mois. ➤ L'absence d'une approche processus à tous les niveaux. ➤ Une hausse des rabais offerts à la clientèle par le Département Marketing-Ventes. ➤ Le manque d'une cellule juridique qui fait de la veille réglementaire. ➤ Qualité de certains produits plus élevé que ce que demande le marché. ➤ Prix élevé de la gamme SM6.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marché attractif : croissance de la demande du marché public. ➤ Part de marché des produits haut de gamme significative. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marché cyclique : fluctuations des cycles de croissance économique et du niveau d'investissement du pays. ➤ Marché très réglementé avec toutes les contraintes qui en découle telle que les modifications réglementaires imprévues. ➤ L'évolution rapide des marchés de SEA qui est imputable à l'émergence de technologies innovantes.

Source : Elaboré par nos soins.

2. Synthèse des résultats :

Les résultats obtenus à travers l'analyse SWOT peuvent être synthétisés en :

- Le marché national est un marché très porteur.
- Leadership technologique.
- Les concurrents sont nombreux. Certains d'entre eux sont plus performants que Schneider Electric Algérie sur certains marchés. Il n'en demeure pas que SEA occupe la place de leader sur la majorité.
- Forte concurrence sur les prix.
- Une qualité supérieure qui implique un prix non compétitif.
- **Situation de l'usine extrêmement critique.** « *Les prix des produits de la gamme SM6 ne sont pas compétitifs, les ventes ne cessent de diminuer. Le premier trimestre de l'année 2014, la charge de production a atteint uniquement 40%¹² ».*

La concurrence exerce une pression : Prix et Qualité. « *Ca nous arrive de vendre à une marge très réduite, voir à perte* ». De nombreux produits sont proposés par les concurrents à des prix inférieurs aux coûts de revient de SEA. De la sorte, si elle veut s'aligner à ces prix, elle vendra à perte.

Continuer sur cette voie, l'usine est menacée de fermeture « *l'effectif de l'unité de montage a diminué* ».

Vue la situation fragile dans laquelle se trouve l'unité de montage de Schneider Electric Algérie, l'urgence est d'améliorer la compétitivité de ses produits sur le marché national.

¹² Charge de production est le rapport entre le nombre de cellules produites et la capacité de production.

Section 3 : Analyse stratégique de l'industrie des équipements de distribution d'énergie électrique de moyenne tension.

En 2002, Schneider Electric Algérie a lancé la production local de son produit SM6 afin d'améliorer son offre.

Toutefois, malgré l'engouement des différents clients pour la gamme de cellule SM6. Depuis deux ans, ses perspectives de développement sont assombries par de nombreuses contraintes dues au développement du marché algérien et par conséquent à l'émergence de nombreuses réglementations, de nouveaux concurrents et de nouvelles règles de commercialisation avec le marché public monopolisé par le client SONELGAZ.

1. Brève description de la gamme SM6 :

C'est un ensemble de cellules modulaires, équipé d'appareillages (disjoncteurs fixé ou débroschages, interrupteur, contacteur et sectionneurs) sous enveloppe métallique permettant de réaliser un poste moyen tension jusqu'à 24KV et 36 KV appartenant au segment énergie. En résumé, ce sont des solutions de protection et de contrôle commande spécialement conçues pour les réseaux de moyenne tension. Il intègre aussi des solutions très novatrices pour offrir ce qu'il y a de mieux en termes de continuité de service et de sécurité des opérateurs.

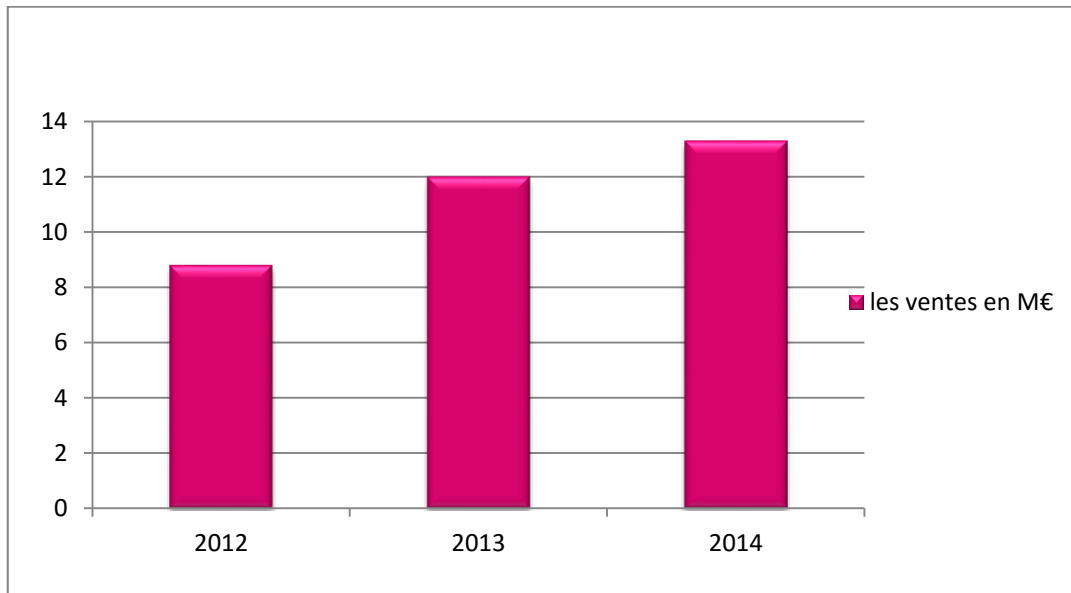
L'assemblage de ces cellules permet de proposer deux types de produit :

- Poste distribution publique (Poste DP) : Le processus de montage de ces produits n'est pas en relation direct avec des besoins spécifique.
Ce sont des produits standards destinés à la distribution publique d'énergie. Ainsi, **SONELGAZ est le seul client** de ces produits.
- Poste industriel : Ce sont des produits destinés aux industries. Ils exigent des configurations particulières selon les besoins spécifiques de chaque client industriel.
L'usine de montage les réalise à la demande du client. En ce sens, la vocation de Schneider Electric Algérie consiste à vendre des savoir-faire techniques fondés sur la maîtrise de technologies.

2. Les ventes enregistrées par l'unité de montage :

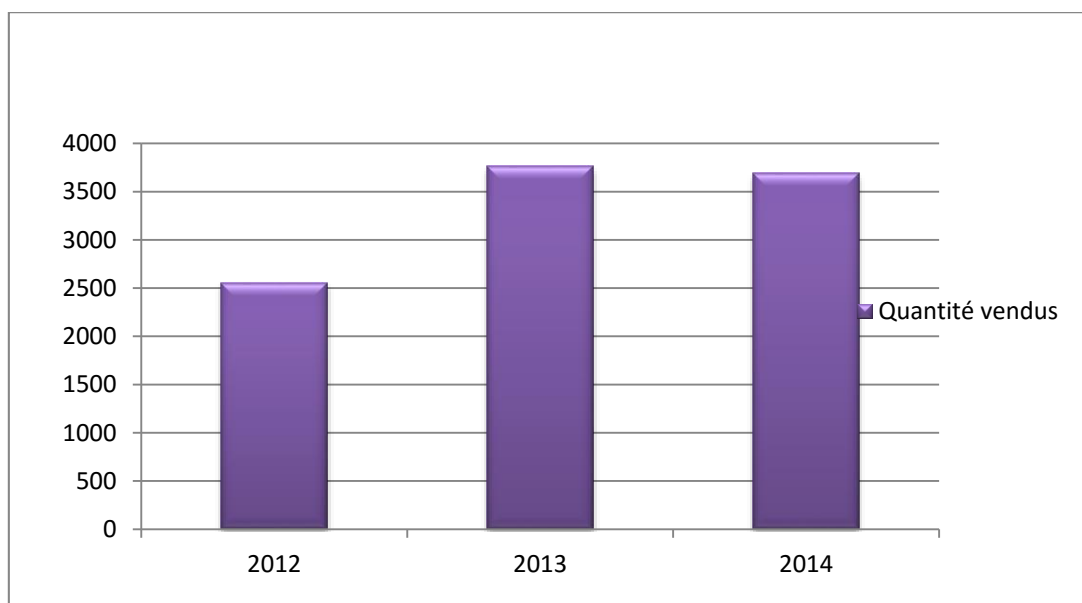
Renforcer la capacité de riposte de la gamme SM6 est une nécessité pour la survie de l'unité de montage. Pour mieux comprendre sa situation actuelle, nous avons jugé important de présenter les ventes enregistrées durant ces trois dernières années d'exercice.

Figure n° 3: La valeur des ventes de la gamme SM6



Source : Document interne de Schneider Electric Algérie.

Figure n° 4: La quantité vendue de la gamme SM6



Source : Document interne de Schneider Electric Algérie.

Chapitre 02 : Analyse Stratégique

La valeur des ventes enregistrée durant l'année 2014 est plus élevée que celle enregistrée l'année précédente. Néanmoins, force est de constater que face à cet enregistrement, la quantité vendue en 2014 a diminué (de 71 unités).

Pour mieux apprécier cette diminution, il faut la contextualiser. En effet, même si cette dernière est légère, elle est très significative dans un marché en croissance. Ainsi, Schneider Electric Algérie souffre de la perte des parts de marché. Cette situation est d'autant plus critique car la conquête des parts du marché national par les concurrents se fait au détriment de SEA.

Si on pouvait inclure dans cette illustration le volume des ventes du premier semestre de l'année en cours (2015), le constat serait plus frappant.

3. Matrice SWOT de la gamme SM6 :

Pour pouvoir aboutir à une proposition de solutions aux problèmes rencontrés par l'usine, il faut déceler la situation concurrentielle de la gamme SM6. De la sorte, nous allons faire une analyse SWOT.

Tableau n° 5: La matrice SWOT de la gamme SM6.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">➤ Produit à haute technologie;➤ Produit fabriqué localement➤ Bonne communication à travers le catalogue et le site de l'entreprise ;➤ Forte notoriété ;➤ Formation dispensée sur la gamme SM6.➤ Délai d'obtention de la commande très court ;	<ul style="list-style-type: none">➤ Coût de revient élevé → Prix élevé non compétitif ;➤ Appel d'offre comme unique mode de commercialisation pour les postes DP ;➤ Qualité des produits (principalement poste public) plus élevée que la demande du marché.

Chapitre 02 : Analyse Stratégique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Croissance de la demande du marché particulièrement le marché public ; ➤ Un seul concurrent producteur (EDIEL) ; ➤ <i>Possibilité de production dans le cadre CKD ;</i> ➤ Le concurrent EDIEL ne produit pas dans le cadre CKD ; ➤ Les produits électriques avant commercialisation doivent être homologués par SONELGAZ ; ➤ Les entreprises productrices localement ont le droit à la marge de préférence ; ➤ Le produit SM6 est en droit d’avoir le certificat d’origine → Bénéficie d’un bonus de 15% par rapport aux entreprises non productrices dans le cadre d’un appel d’offre public. ➤ <i>Possibilité d’importer sous franchise des droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les produits des concurrents sont homologués par SONELGAZ ; ➤ Augmentation des concurrents (EKOS Energie, ULUSOY ELEKTRIK, ORMAZABAL, OEMB, EFACEC ; AREVA) ; ➤ Le concurrent producteur EDIL bénéficie de la marge de préférence ; ➤ SONELGAZ favorise le moins disant.

Source : Elaboré par nos soins.

A travers l’analyse SWOT nous pouvons constater la fragilité de la situation dans laquelle se trouvent l’unité de montage particulièrement et l’entreprise SEA globalement. Cette situation est d’autant plus fragile ces derniers temps puisque l’acheteur principale de cette gamme est l’entreprise nationale SONELGAZ sachant que le choix de ses offres d’attribution obéit aux règles d’appel à la concurrence dans le cadre d’appel d’offre.

Chapitre 02 : Analyse Stratégique

La sélection des entreprises soumissionnaires passe trois phases dans l'ordre suivant :

❖ Phase technique :

Elle est consacrée à la sélection technique des entreprises. Elle retient uniquement celles homologuées par SONELGAZ.

❖ Phase Commerciale :

Cette étape vise à évaluer les entreprises soumissionnaires à travers une grille en recalculant le coût financier de l'offre soumissionnée.

❖ Phase du montant de l'offre :

Elle se fait sur la base du montant de l'offre et attribue la demande au moins disant.

4. Le modèle des cinq forces (+1) de Porter :

Afin de compléter les résultats obtenus à travers l'analyse SWOT, nous avons jugé intéressant d'approfondir l'analyse en se basant sur le modèle des cinq forces (+1) de Porter.

Cette méthode nous permet d'étudier la structure de l'industrie des équipements de distribution de moyenne tension. C'est-à-dire, « la nature et l'intensité des forces qui conditionnent sa rentabilité à long terme »¹³.

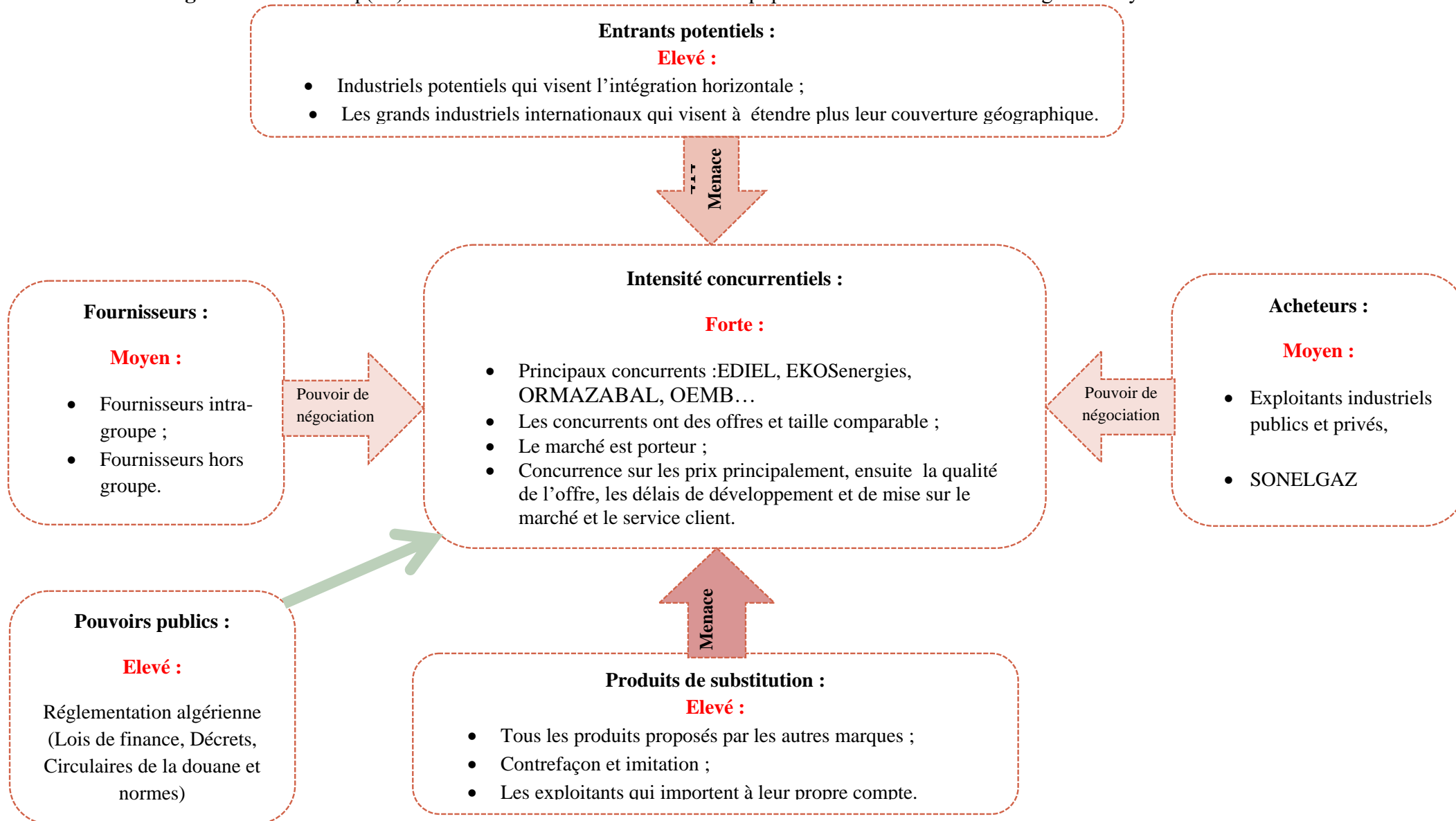
On utilise le mot « industrie » ici comme synonyme du mot « secteur », c'est à dire un ensemble d'entreprises concurrentes offrant des produits étroitement substituables.

En utilisant ce modèle, nous avons effectué un diagnostic de l'environnement concurrentiel en précisant les fondements de la concurrence au sein de cette industrie. Son attrait potentiel est fonction du jeu des forces exercées par cinq (+1) grands types d'acteurs économiques : plus leur intensité est importante moins le secteur sera attractif.

Schneider Electric Algérie est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de cinq types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants, les substituts et les pouvoirs publics. Ce sont donc cinq (+1) forces qui s'exercent sur l'entreprise et qui sont représentés dans la figure suivante :

¹³ ORTEGA et autres Op.Cit P 40.

Figure n° 5: Les cinq (+1) forces de Porter dans l'industrie des équipements de distribution d'énergie de moyenne tension



Chapitre 02 : Analyse Stratégique

Le premier axe d'analyse est un axe horizontal ou se situe les fournisseurs, concurrents du secteur et les clients et qui représente la filière de l'entreprise. Ainsi en l'analysant on procède à un diagnostic de l'existant :

4.1.L'intensité concurrentielle : La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

➤ *Le taux de croissance du marché :*

Le marché national est un marché très porteur. Trois grandes tendances du nouveau monde de l'énergie revêtent une importance particulière pour l'Etat Algérien :

- L'urbanisation : à travers l'amélioration de l'efficacité des infrastructures urbaines sous-jacentes (système de distribution du gaz, système de distribution de l'eau, réseau électrique, systèmes de transport public, services publics, bâtiments commerciaux, hôpitaux, résidences, etc.). Ajoutant à cela, les actions entreprises dans le cadre de la réduction de l'impact environnemental (redynamisation urbaine, parcs et arbres, etc.).
- L'industrialisation.
- La numérisation.

De ce fait, le taux de croissance de la demande énergétique serait compris entre 2,8 % et 4, 3% par an pour la période 2007-2030¹⁴. Néanmoins, ces deux dernière années le secteur rencontre une décélération, un ralentissement et par conséquent la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents. Ainsi, la concurrence est accrue.

➤ *La différenciation entre les offres des concurrents :*

Les concurrents proposent des produits similaires. Cependant, Schneider Electric Algérie arrive à proposer une offre *élargie* de solutions de gestion de l'énergie et de technologies d'efficacité de moyenne tension ce qui reflète la synchronisation de l'objectif de SEA avec l'objectif principal du groupe qui vise à proposer une offre de solutions complète.

¹⁴ CHERFI Souhila, *L'AVENIR ENERGETIQUE DE L'ALGERIE : Quelles seraient les perspectives de Consommation, de production et d'exportation du pétrole et du gaz, en Algérie, à l'horizon 2020-2030 ?*, Recherches économiques et managériales, N°7, Juin2010, Faculté des Sciences Economiques et commerciale et des Sciences de Gestion Université Mohamed Khider - Biskra

➤ *La structure concurrentielle :*

Les concurrents sont très nombreux, particulièrement après la pénétration récente des nouveaux. Ajoutant à cela, le plus grand nombre de ces concurrents directs sont de taille comparable.

Néanmoins, les nouveaux entrants sont caractérisés par une taille petite. Ce qui nous permet de penser qu'il existe, tout de même, un déséquilibre des forces en présence.

La concentration de l'industrie des équipements de distribution de moyenne tension est faible. De nombreux concurrents se disputent peu de clients. Voir, pour le segment de distribution publique plusieurs concurrent se disputent le seul client « SONEGGAZ ». De ce fait, la concurrence est rude.

4.2. Les clients : Nous avons deux principaux types de clients :

➤ *Les industriels publics ou privés :*

Même s'il existe de nombreuses sources d'approvisionnement sur le marché, leur coût de transfère reste significatif vue la notoriété de la marque Schneider Electric. Cela explique en partie leur pouvoir de négociation moyen. En autre partie ce qui l'explique c'est le volume de leurs achats qui est relativement faible par rapport à l'autre type de client.

➤ *SONEGGAZ :*

La grande partie des ventes de l'unité de montage de SEA est tirée par les ventes des postes distribution publique. Par conséquent, elles s'adressent à un seul et unique client qui est l'entreprise publique de l'électricité et du gaz et ses 7 filiales SONEGGAZ, avec qui le pouvoir de négociation est quasi inexistant.

Davantage, ses critères de choix d'attribution des offres publique se font pour le moins disant, ce qui n'avantage pas SEA qui a des prix peu compétitif malgré ses bonnes propositions techniques.

4.3. Les fournisseurs: Nous distinguons deux principaux types de fournisseurs :

➤ *Les fournisseurs hors groupe :*

Ils sont relativement nombreux et dispersés. Majoritairement avec une faible image de marque puisque leurs produits sont standardisés, par conséquent ils sont substituables, d'où le faible coût de transfert. Ainsi, leur pouvoir de négociation est faible.

Toutefois, certains d'entre eux sont des partenaires capitaux pour Schneider Electric Algérie. C'est pourquoi, leur pouvoir de négociation est élevé (exemple : RENKLER Marina et France Transfo)

➤ *Fournisseurs intra-groupe:*

Ce sont des fournisseurs clés pour SEA, et cela pour les raisons suivantes :

- Le coût de transfert est élevé car leurs produits sont bien différenciés et ils bénéficient d'une image de marque forte ;
- Même si les volumes de commande de l'entreprise auprès de ces fournisseurs sont faibles par rapport au marché mais restent une part importante des achats de l'entreprise (87.20% des achats de l'entreprise de ses 12 derniers mois sont effectués auprès de ces fournisseurs);
- La qualité du produit fabriqué dépend de la qualité de ses matières premières ;
- Les clients sont nombreux et dispersés.

Cependant, SEA est une filiale du même groupe que ces fournisseurs. Ainsi, elle est adhérente à une centrale d'achat qui lui permet d'obtenir des conditions de négociation préférentielles auprès de ces derniers. Mais aussi, elle a souvent l'obligation de respecter un quota d'achat auprès de certains d'entre eux. De ce fait, le pouvoir de négociation de ses fournisseurs intra-groupe est moyen.

Pour que cette analyse soit complète, nous devons procéder à l'analyse de l'axe vertical qui dégage les menaces que peut représenter :

4.4. Les entrants potentiels :

Les nouveaux entrants qui ne sont pas actuellement concurrents du secteur mais qui sont susceptibles de le pénétrer font tendre la rentabilité de l'industrie vers zéro.

La menace de déstabilisation de ces derniers peut se manifester non seulement par les part de marché qu'ils vont acquérir mais aussi, par les nouvelles règles du jeu qu'ils vont introduire dans ce marché.

Leur menace dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents :

➤ *Barrières financières :*

- L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer cette activité.
- Coût de transfert des clients :

En ce qui concerne le coût de transfert des distributeurs et des partenaires de SEA, il reste moyen. D'une part SEA est considérée comme un partenaire de confiance (il suffit de voir la qualité et la durée de la relation qu'elle entretient avec ses 40 partenaires). D'autre part, de nombreux concurrents directs sont susceptibles de faire des propositions attractives. Ce coût de transfert moyen correspond à un coût de fidélité de la clientèle relativement élevé.

En revanche, lorsqu'il s'agit des exploitants publics et privés (clients finaux), le coût de transfert est faible. De ce fait, leur coût de fidélité est élevé.

Le client SONELGAZ fait l'exception sur ce point. Effectivement, il est le seul client sur le secteur de distribution publique face à de nombreuses sources d'approvisionnement. Son coût de transfert est extrêmement élevé malgré la notoriété dont bénéficie Schneider Electric Algérie.

- Les économies d'échelle :

SEA s'approvisionne auprès de fournisseurs intra groupe de taille qui exerce une activité soumise à des économies d'échelle. Leurs volumes de production est un facteur significatif de réduction des coûts unitaires. De la sorte, leurs prix sont compétitifs.

Même si ce n'est pas SEA qui réalise cet avantage concurrentiel, cela lui permet d'en bénéficier. Davantage, son adhésion à la centrale d'achat¹⁵ renforce sa capacité d'obtention des produits à des prix compétitifs.

Cette barrière à l'entrée confronte les entrants potentiels à un dilemme insoluble :

- Soit ils entrent avec un volume réduit et doivent supporter des coûts unitaires nettement plus élevés que les concurrents en place ;
- Soit ils investissent massivement pour atteindre la taille critique et risquent de se retrouver en très forte surcapacité avant de capter une demande suffisante.

➤ *Barrières de ressources et de compétence :*

- La performance technologique : Cette industrie est sensible à l'innovation et les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières « technique ». SEA propose des Produits et des Solutions qui offrent les meilleurs niveaux de sécurité, de fiabilité et d'efficacité sur ses marchés. Cela est possible grâce à d'importants investissements en recherche et développement au niveau du groupe d'en elle bénéficie.
- L'expérience : Schneider Electric est présent sur le marché algérien depuis plus de 50 ans ce qui lui a permis d'acquérir un fort capital expérience.

- *Barrières commerciales :*

- La réputation : Dans ce secteur l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients. SEA a réussi à construire une réputation d'un partenaire de confiance.
- Accès aux réseaux de distribution : SEA a pu développer un réseau de distribution étoffé et diffus. Elle travaille avec de très nombreux partenaires (à savoir : 40

¹⁵ Une centrale d'achats est une structure gérant les achats de ses affiliés. Dans notre cas, elle regroupe l'ensemble des fournisseurs intra-groupe Schneider.

partenaires) de profils différents tels que installateurs, distributeurs, tableautiers, intégrateurs de systèmes.

De ce fait, on constate que les barrières à l'entrée sont élevées ce qui nous laisse penser que la menace des entrants potentiels est relativement faible. Or ce n'est pas le cas. Cette dernière année, il y a sur le marché national de nouveaux entrants de petite taille. Néanmoins, ils appliquent des tarifs bas sachant que dans ce secteur afin de pouvoir concurrencer sur les prix, il faut développer une économie d'échelle. De ce fait, on déduit que ces derniers pratiquent du *dumping commercial*.

Ainsi, l'estimation de la menace des entrants potentiels à partir de ces barrières à l'entrée n'est pas suffisante. Il faut rester méfiant et développer une veille stratégique très poussée.

4.5. Les produits / Services de substitution :

Pour mesurer la menace des produits/services de substitution proposés par les concurrents directs ou indirects, nous nous basant sur deux critères :

- *Capacité de riposte des acteurs* : Les concurrents directs de SEA (tel que EKOS energies, ORMAZABAL...) ont les compétences nécessaires pour développer des technologies performantes dans le domaine de la gestion de l'énergie et pour assurer largement leur diffusion.
Pour les concurrents indirects, le type de client pour qui ni l'image de marque, ni l'excellence de la qualité du matériel est importante, il sera plus tenté par le service proposé par ce concurrent indirect.
Enfin, nous pouvons citer l'éventuelle menace que représentent les produits de contrefaçon ou d'imitation.
- *Le coût du transfert* : Les sources d'approvisionnement alternatives sont relativement nombreuses, néanmoins il reste moyen vu la notoriété de la marque Schneider Electric.

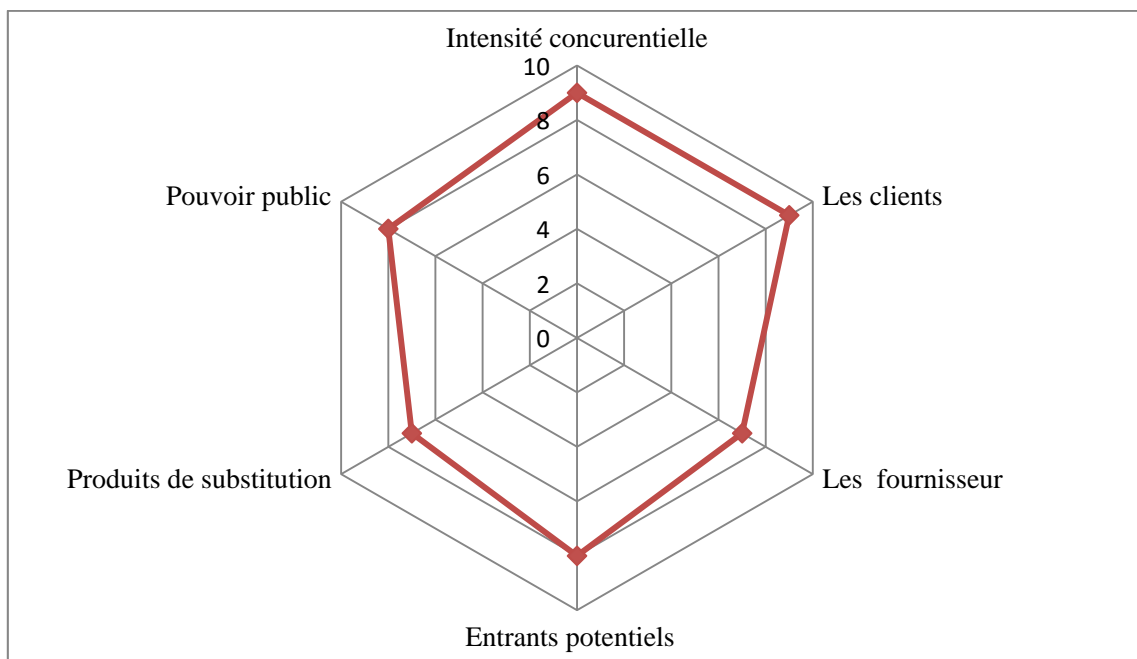
4.6. Le pouvoir public :

Ces relations de pouvoir et les risques de menace sont influencés par le rôle des pouvoirs publics et les autorités de régulation.

Le marché énergétique est un marché très réglementé. Le marché national ne fait pas exception. Les contraintes sécuritaires sont importantes c'est pourquoi il existe différents axes légaux qui encadrent cette activité, à savoir : les lois, les décrets et les circulaires.

La hiérarchie des forces concurrentielles peut être représentée sous la forme de l'hexagone sectoriel:

Figure n° 6: L'attrait potentiel du secteur des équipements de moyenne tension de SEA



Source : Elaboré par nos soins.

Conclusion :

Nous avons, dans ce chapitre, analysé l'environnement concurrentiel dans lequel exerce Schneider Electric Algérie.

A travers cette analyse, nous déduisons que la compétitivité est dynamique, encore plus après l'émergence de nouveaux concurrents ce qui fait que la densité concurrentielle soit aussi forte. Cette intensité concurrentielle est d'autant plus rude pour les équipements de distribution de moyenne tension assemblés localement.

Nous avons pu constater également que le marché national est un marché en importante croissance. De plus, il est fortement concurrencé, régulé et en perpétuelle mutation. La forte croissance sur le marché, les activités commerciales et promotionnelles et l'introduction des nouveaux concurrents rendent les prévisions de ventes de plus en plus difficiles. A ce contexte vient s'ajouter une pression accrue sur les marges de distribution. Le réseau logistique se complexifie induisant des coûts de transport et de stockage toujours trop élevés. La consolidation des prévisions de ventes et la maîtrise des stocks deviennent critiques pour Schneider Electric Algérie. Il s'agit de trouver les meilleurs compromis entre productivité, stocks, coûts de transport, tout en maîtrisant son taux de service.

De ce fait, il est impératif de renforcer sa capacité de riposte face aux concurrents.

L'optimisation de sa chaîne logistique est un bon chemin pour y parvenir. Comme nous l'avons constaté dans le premier chapitre, SEA possède une longue chaîne. Nous travaillerons sur un seul maillon de sa chaîne « transport/transit » qui fera l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 03 :

OPTIMISATION DU PROCESSUS DE TRANSPORT DE SEA

Introduction :

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la compétitivité de Schneider Electric Algérie est fragile. Afin de la renforcer nous allons travailler sur l'optimisation de sa chaîne logistique, particulièrement sur son maillon transport.

Initialement, la logistique était réservée au contexte militaire. Elle représentait tout ce qui est nécessaire physiquement pour permettre l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques (transport, stock, fabrication, achats, maintenance).

Avec l'évolution du marché, la définition de la logistique a également évolué et recouvre des interprétations très diverses. De nos jours, la logistique s'avère être une problématique en soi et joue le rôle d'une science interdisciplinaire combinant ingénierie, micro-économie et théorie d'organisation.

Ce chapitre a un double objectif. Le premier est celui de donner une articulation générale de la démarche d'intervention dans laquelle nous nous plaçons à travers la première section où nous présentons le contexte général de cette recherche en apportant quelques définitions et classifications relatives à la gestion de la chaîne logistique.

La seconde est de décrire en premier temps ce qui a été fait en termes d'optimisation d'un des maillons de la chaîne logistique, à savoir le « transport/transit ». Ensuite, nous abordons les deux principaux axes d'optimisations sur lesquels nous avons consacré nos efforts.

Section 1 : Concepts de base et état de l'art.

A travers cette section nous allons voir des définitions de certains concepts de base relatifs à la gestion de la chaîne logistique.

1. Concepts de « chaîne logistique » :

Le concept de chaîne logistique, après avoir été longuement débattu, est aujourd'hui perçu comme un réseau d'installations qui s'entend comme une unité de stockage, une unité de production, une usine, un fournisseur, un centre de distribution, un entrepôt ou un client. Ce réseau assure les fonctions d'approvisionnements en matières premières ou en articles semi-finis, le transport et la transformation de ces matières en composants, en articles semi-finis puis en articles finis, et enfin le stockage et la distribution des articles finis vers les clients [Lee et Billington, 1992]¹⁶.

Une acceptation plus récente de la notion de chaînes logistiques vient compléter la définition précédente en focalisant cette notion sur les relations entre les acteurs qui la composent. Elle est considérée comme « un ensemble de relations clients / fournisseurs successives intégrant, pour chaque entité, les activités d'approvisionnement, de production et de distribution »¹⁷.

Force est de constater qu'une chaîne logistique est formée de l'ensemble du cheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs. Une chaîne logistique paraît donc, en première approche, très étendue et ce pour deux raisons majeurs. D'abord, il existe toujours un fournisseur au fournisseur. Ensuite, il demeure très difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit dès lors que l'on intègre à la réflexion le processus de recyclage... Ainsi présentée, la chaîne logistique semble être une entité totalement démesurée. Or, il faut bien comprendre qu'il existe des chaînes de taille plus modeste. Ainsi, les différents sites d'une entreprise ou ses principales fonctions peuvent constituer chacun le client ou le fournisseur d'une autre entité, et représenter ainsi, également, des processus de chaînes logistiques. Un de ses processus est le processus Transport. Nous présentons dans la partie suivante ce dernier concept, central dans notre étude.

¹⁶LEE, (H.L) et BILLINGTON (C): «*Managing Supply Chain inventory: pitfalls and opportunities*», in SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Vol 33 (3), 1992, P.65.73.

¹⁷ STADLER, (H) et KILGER (C), 2000, P.371, «*Supply Chain Management and Advanced Planning*», Edition SPRINGER –VERLAG.

En résumant, « le grand intérêt du concept de chaîne logistique est de faire prendre conscience à chaque entité qu'elle s'inscrit dans un flux qui la dépasse et que son environnement est constitué de trois pôles : ses clients, ses fournisseurs et les conditions de ses opérations internes (processus, ressources, compétences, objectifs) »¹⁸.

Toute optimisation passe alors nécessairement par une action concentrée avec un ou plusieurs de ces pôles.

2. Le maillon de transport de la chaîne logistique:

Un produit fini livré au client passe par des étapes successives d'achat et d'approvisionnement, de production et de distribution. L'opération commune qui prend place dans chacune de ces étapes est de *transporter* les flux physique.

Ainsi, le transport apparaît comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre les différents étages du système logistique.

La compétitivité de l'entreprise trouve sa source, pour une partie significative, à un tel niveau opérationnel parce que c'est bien au niveau des opérations que se constituent:

- Le coût de revient global des produits fabriqués et distribués ;
- La qualité fonctionnelle des produits livrés ;
- La qualité de service au client. En effet, puisque le service est directement liés aux retards, pertes, erreurs, casses, vols, etc.

Delà, on déduit que les opérations de transport sont susceptibles d'induire des coûts considérables, c'est pourquoi *elles devraient être optimisées*. En effet, même si ces coûts varient selon le mode de transport choisi (aérien, maritime ou terrestre) qui lui dépend de certains paramètres (quantités transportées, nature physique et la densité des marchandises, les exigences des clients en matière de délai, la répartition géographique, etc.), « le transport est souvent une rubrique essentielle du coût puisqu'il présente entre 40% à 50% du coût logistique total et de 4 à 5 % du prix de vente du produit »¹⁹.

¹⁸ EYMERY, 1997, P.217, «*La gestion de l'entreprise, Supply Chain Management*», Edition HERMES, Paris.

¹⁹BAGLIN Gérard et autre, 2007, P : 436, «*Management industriel et logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain* », Ed : Economica, 5^{ème} Edition, Paris.

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

Le maillon de transport est constitué de deux processus, à savoir : le sous processus de transport amont et le sous processus de transport aval.

Dans ce travail, on entend par le processus de transport amont, l'ensemble des activités qui permettent d'acheminer les produits achetés par Schneider Electric Algérie des sites du groupe Schneider et fournisseur hors groupe jusqu'aux entrepôts de l'entreprise;

Comme on entend par le processus de transport aval, l'ensemble des activités d'acheminement des produits, assemblés localement ou achetés dans le cadre de la revente en l'état, des entrepôts de SEA jusqu'aux clients ultimes.

3. Concepts de la gestion des chaînes logistiques (ou Supply Chain Management) :

Le concept de gestion de la chaîne logistique est apparu en 1982 (Cooper *et al* 1997)²⁰. La littérature sur la gestion de la chaîne logistique donne de cette fonction plusieurs définitions :

Certains la définissent comme « un processus pour la conception, le développement, l'optimisation et la gestion des composants internes et externes du système de fourniture, y compris la transformation des matières premières, des produits semi-finis et la distribution des produits finis ou des services aux clients, en cohérence avec les objectifs globaux et les stratégies d'entreprises »²¹.

D'autres quant à eux donnent la définition suivante : « La gestion de la chaîne logistique est la tâche d'intégration des unités organisationnelles au long d'une chaîne logistique et de coordination des flux physiques, d'information et financiers pour satisfaire des demandes clients dans le but d'avoir une compétitivité améliorée dans l'ensemble d'une chaîne logistique »²².

²⁰ COOPER (M.C), LAMBERT (D) et PAGH (J): «*Supply Chain Management: more than a new name for logistics*», in The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, n°1, 1997, P.1.13.

²¹ SPEKMAN (R.E), KAMAUFF (Jr) et MYHR (N): “*An empirical investigation into supply chain management*”, in International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 28, n 8, 1998, P.630.650.

²² STADLER (H): Op, cit, P.222.

4. L'optimisation de la création de valeur via l'optimisation des processus et des relations

L'optimisation de la création de valeur via l'optimisation des processus et des relations. Les travaux de Forrester²³ montrent que les variations de la demande, jumelées à d'autres éléments, tels que les erreurs de prévision, la taille des lots ou les promotions, ont tendance à s'amplifier de l'aval de la chaîne vers l'amont (bullwhip effect ou Forrester effect). Ceci entraîne deux conséquences possibles : soit une augmentation des stocks de sécurité, soit une rupture de stocks. L'approche SCM vise à la réduction de cet effet (et du gaspillage lié) tout en essayant d'assurer au client le niveau de service souhaité.

En s'inspirant des travaux de Porter (1985)²⁴ sur la chaîne de valeur, les développements du SCM, envisageant une gestion des activités élémentaires de la chaîne tirée par l'aval. L'image de la chaîne est alors celle de maillons distincts les uns des autres (pouvant être gérés par des entreprises différentes), mais auxquels la finalité de la chaîne finit par imposer un comportement coordonné. On passe de la gestion d'activités et de fonctions individuelles à l'intégration de ces activités dans des « processus » clefs de gestion et au décloisonnement des fonctions. Le SCM est souvent proposé comme un modèle de gestion alternatif à la firme intégrée. Cependant, nous considérons que l'application du Supply Chain Management est adaptée aussi bien aux chaînes multi acteurs qu'aux chaînes verticalement intégrées.

Mais le SCM recouvre aussi des finalités plus tactiques et opérationnelles, pour lesquelles la logistique constitue un champ d'application. La logistique est alors la partie du processus qui planifie, met en œuvre et contrôle la circulation et le stockage (des produits, des services et des informations) dans des conditions optimales d'efficacité et de rentabilité (CLM, 1986)²⁵.

Les analyses tactiques du SCM traitent de l'intégration des chaînes, s'intéressant soit à la distribution physique et la logistique intégrée, soit plaçant les approvisionnements et la gestion des fournisseurs au cœur de ses contributions. Dans les deux cas, la logistique est un vecteur d'intégration des activités et des processus constitutifs de la chaîne de valeur de l'entreprise et véhicule un projet (inter)-organisationnel. Elle permet de dépasser la

²³ FORRESTER, (J.W), July-August 1958, P.37.66, "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers", in Harward Business Review, Vol. 38.

²⁴PORTER, (M.E): Op, cit.

²⁵Council of Logistics Management: "definition of SCM", 1986

démarche classique d'optimisation des fonctions, en s'affirmant comme l'un des processus clef du SCM.

La recherche en SCM liée aux décisions opérationnelles a concentré son attention sur les mesures de contrôle et de performance, en termes de gestion et contrôle des stocks ou encore de pilotage de la production, planification et ordonnancement.

Le SCM repose sur l'idée d'une optimisation, à l'origine des flux puis plus largement des interactions, et donc de la coordination interne mais aussi externe. Il encourage à la considération de l'environnement, productif, institutionnel, dans les décisions stratégiques des firmes. Ceci implique que la coordination dans la supply chain s'améliore si toutes les étapes de la chaîne conçoivent des actions en commun ou si elles considèrent les effets d'une action individuelle sur l'ensemble de la chaîne. Ce sont précisément le contrôle et la maîtrise de la chaîne qui comptent pour l'atteinte d'un modèle de gestion intégrée. C'est donc au développement d'un alignement stratégique que doivent s'attacher les preneurs de décision, c'est à dire à la recherche de procédures coordonnées de gestion pour mettre à disposition du client le bon produit, au bon moment et au bon endroit (Paché, 2004)²⁶.

La démarche SCM, notamment dans les travaux inter-organisationnels plus récents, conduit à rechercher les modes les plus adaptés de gestion des interactions le long de la chaîne, et à examiner les différents mécanismes de coordination : autorité, confiance, contrat...

Ces évolutions tendent à tenir compte dans l'analyse des reconfigurations des Supply Chains sous la forme d'un réseau global de partenaires, sous la double pression de la valeur créée à maximiser et de l'efficacité opérationnelle indispensable (Eymery, 1997)²⁷.

Section 2 : Etat des lieux

A travers cette section, nous allons comprendre l'activité Transport / Transit de Schneider Electric Algérie. Cette étude de l'existant nous permet de déceler le travail de fond qui a été effectué jusqu'à présent.

1. Les délais :

Dans une chaîne logistique, lorsqu'on considère les flux, l'aspect temporel est important. D'une part, le délai entre la passation de commande et la réception du produit est un critère

²⁶ PACHE, (J), juin 17-18, 2004, « Proximité spatiale et gestion des supplychains : une approche critique à partir des logiques de radialisation », Quatrièmes Journées de la proximité.

²⁷ EYMERY, (P) : Op, cit. P.231.

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

de différenciation puisqu'il influe sur la qualité de service aux clients. D'une autre part, plus le temps de séjour du produit dans l'entreprise est élevé, plus les charges financières associées sont lourdes.

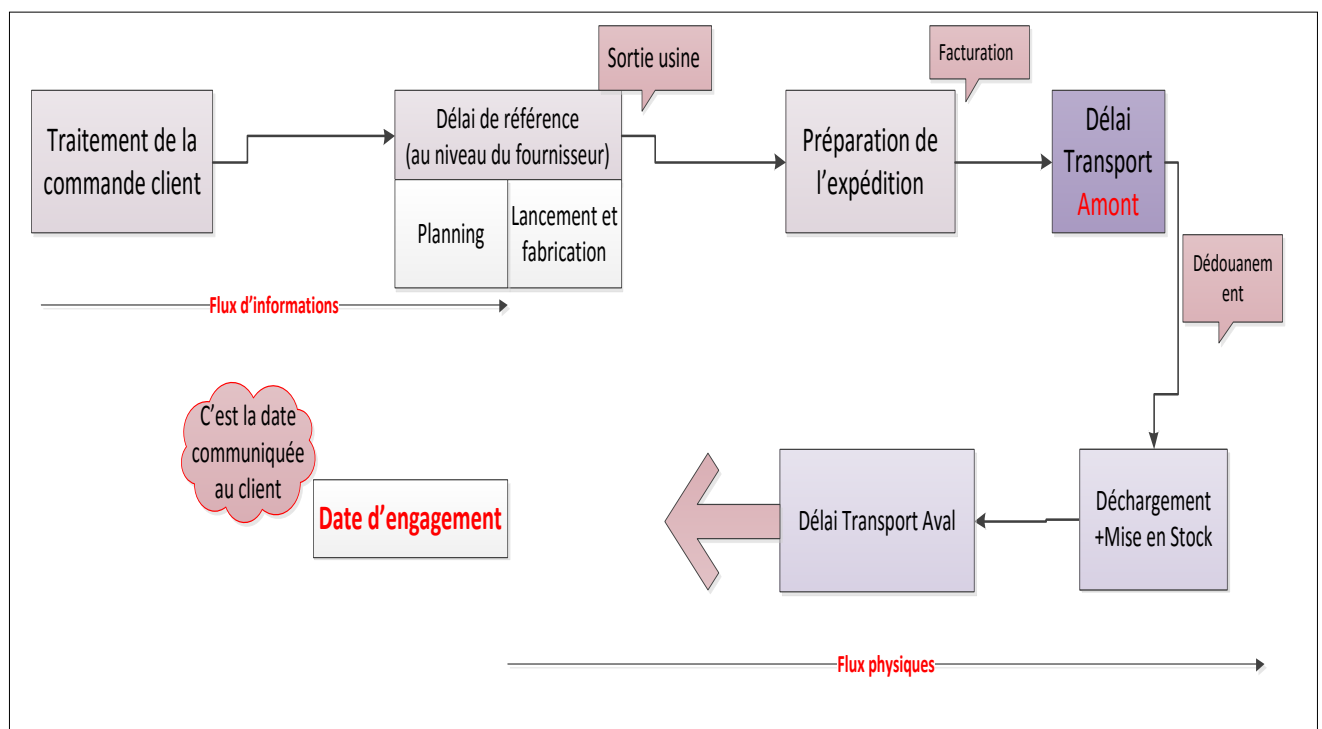
Schneider Electric Algérie est classé comme un des meilleurs sur le marché en termes de qualité de service. Cela est dû principalement à son court délai d'obtention d'une commande.

1.1. Délai d'obtention d'une commande :

Définition : « Le délai d'obtention d'une commande est le temps qui s'écoule entre l'émission d'une commande) et la réception physique du produit demandé »²⁸.

Le schéma suivant représente les différentes périodes qui constituent ce délai au sein de Schneider Electric Algérie :

Figure n° 7: Le délai d'obtention d'une commande



Source : Elaboré par nos soins.

On constate que le délai d'obtention de la commande se subdivise en un délai sur les flux d'informations et un délai sur les flux physiques.

²⁸BAGLIN Gérard et autres, op.cit. P53

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

Au niveau de Schneider Electric Algérie les délais sont optimisés pour les raisons suivantes :

- L'utilisation du système d'information SAP permet d'optimiser en partie les flux d'informations en interne (à travers la base de données commune) et en externe. Ainsi, SEA arrive à optimiser :
 - Le délai de traitement de la commande, puisque l'enregistrement de ces dernières, auprès des fournisseurs intra groupe, se fait automatiquement sur SAP (sans édition de bon de commande).
 - Le délai de référence : car elle a une visibilité sur le stock de ses fournisseurs intra groupe, sur les commandes de leurs clients, sur la facturation ; sachant que le plus gros volume des commandes de l'entreprise se fait auprès de ce type de fournisseur.

- La mise en place des deux dispositifs :
 - Standard Operations Procedures (SOP) ;
 - Rate Data Base (RDB) ;

Un des objectifs de leur mise en place est la réduction du délai de transport amont.

Dans tous ce qui suit, nous allons nous intéresser au processus de transport amont. C'est le processus le plus long et ses opérations engendrent des coûts considérables. En effet, au sein de SEA, le processus de transport aval est simple.

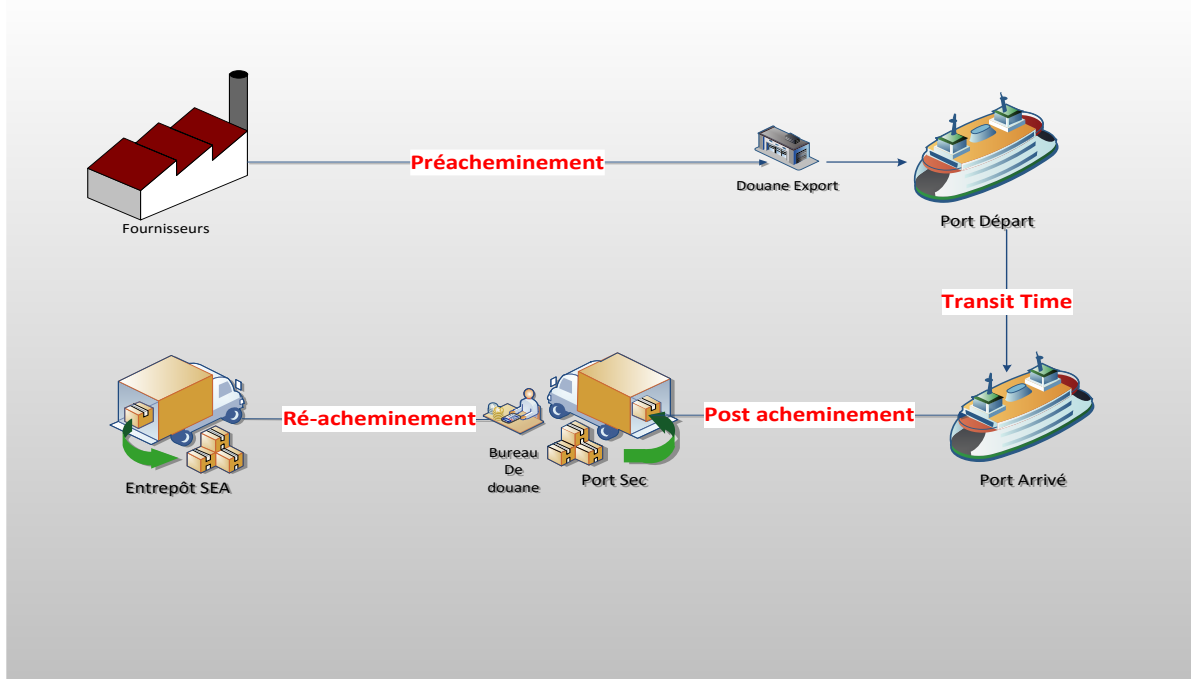
Souvent, les clients récupèrent leurs matériels des entrepôts de l'entreprise après l'accord de la direction financière. Dans certains cas, SEA livre à ses clients selon les termes de livraison mentionnés sur les conventions

Notons que le transport par voie aérienne étant un choix dispendieux, occasionnant de grandes dépenses, SEA cherche à réduire ses dépenses en ne l'utilisant qu'en cas d'actions urgentes à mener. Nous nous concentrons donc dans ce travail de recherche sur le moyen de transport le plus fréquent et le plus utilisé par SEA à savoir, le transport par voie maritime.

1.2. Délai du transport amont :

Définition: Il se définit comme étant la durée de transport des marchandises à partir de la sortie de l'usine du fournisseur (pick-up) jusqu'aux entrepôts de SEA. Autrement dit, c'est la durée que prennent les activités du processus de Transport Amont de SEA. Il est représenté dans la figure suivante :

Figure n° 8: Le délai de transport amont



Source : Elaboré par nos soins.

Notons que, c'est au niveau du bureau de douane situé au port sec que se fait le dédouanement de la marchandise importée pour le compte de SEA.

2. Les dispositifs mis en place préalablement :

Il s'agit des dispositifs « SOP et RDB » qui ont été mis en place simultanément fin 2012.

2.1. Standard Operations Procedures (SOP) :

➤ Contexte :

L'inquiétude de la responsable Transport / Transit de Schneider Electric Algérie portait sur le manque de visibilité quant au statut de la marchandise transportée. En effet, selon elle, la

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

priorité était de savoir « qui fait quoi et à quel moment : fournisseur, ». Connaître la situation de la marchandise en temps réel était l'objectif de l'optimisation entrepris par le programme SOP.

La mise en place d'un transporteur international/local unique étant la condition sine qua none pour la faisabilité du programme SOP ; un accord bilatéral a été négocié entre la responsable logistique SEA et l'acheteuse internationale de Schneider Electric installée à Singapour. En effet, un transporteur unique permet à l'entreprise d'avoir une traçabilité sur le cheminement de ses marchandises depuis la sortie de l'usine du fournisseur jusqu'au port sec. Le choix de ce transporteur s'est soldé grâce à un appel d'offre international et « Geodis Wilson », un des leaders mondiaux du transport a été désigné. Ce choix se justifie en partie par le fait que « Geodis Wilson » ait un représentant dans tous les pays où se trouvent les fournisseurs de SEA.

La Standard Operations Procedures a été établie avec l'étroite collaboration de la direction Geodis Algérie. Lors de sa mise en place, plusieurs réunions ont été programmées puis menées avec les différents fournisseurs internationaux afin, non seulement d'expliquer son intérêt et son mode de fonctionnement, mais aussi, de l'affiner selon les réglementations des pays des fournisseurs. De ce fait, la SOP n'est donc pas, un manuel de procédures proprement dit puisque les procédures n'y sont pas « totalement » standards et peuvent différer sur certains points d'un fournisseur à un autre.

➤ **Définition :**

La Standard Operations Procedures est un document qui établit et détaille l'activité de transport menée par SEA, ses étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien cette activité. A cet effet, il regroupe un ensemble de procédures qui :

- Décrivent le processus global de transport : répartition des tâches sur la durée de transport de la marchandise.
- Définissent les documents de transport nécessaires, organisent leur émission et identifient les acteurs responsables de chaque opération : check-list des documents nécessaires, choix du canal d'envoi (DHL, banque, etc.), porteurs et responsables des chantiers et actions...
- Fixent les modalités de contrôle de conformité des documents émis avec anticipation : validation établie avant l'embarquement du navire.

- Identifient les best practices nécessaires au bon fonctionnement de l'activité : le mode de paiement de l'opération (en lettre de crédit), l'exigence d'une licence d'importation avant toute opération d'importation, les renseignements nécessaires à mentionner sur les documents émis...etc. Il est à noter que majoritairement, ces recommandations sont spécifiques aux réglementations d'importations algériennes.
- Répertorient les contacts nécessaires au niveau de SEA comme au niveau du transporteur : ces contacts sont repris dans une matrice appelée matrice de communication.

➤ **Avantage :**

Avant sa mise en place, SEA n'avait pas de visibilité sur sa marchandise après sa sortie de l'usine du fournisseur. Parfois, le fournisseur préparait l'expédition et par conséquent faisait la facturation avant l'emportage de la marchandise. De ce fait, SEA payer des frais de stockage. Aussi dans certains cas, SEA ne connaissait pas préalablement la date de l'accostage du navire au port d'Alger, ainsi elle devait payer des pénalités. Dans les deux cas de figure, la perte n'est pas uniquement financière. L'entreprise devait revoir sa date d'engagement, ce qui détériorait sa qualité de service. C'est pourquoi, ce dispositif représente un levier d'excellence pour la maîtrise du délai de transport, particulièrement le délai de transport amont, mais aussi pour la réduction des coûts.

2.2. Rate Data Base (RDB) :

➤ **Définition :**

La Rate Data Base est une base de données des tarifications du FRET de l'ensemble des fournisseurs intra-groupe de Schneider Electric.

➤ **Son déploiement :**

- La maison mère communique chaque fin du mois à la responsable Transport / Transit de Schneider Electric Algérie, un document complet sur lequel sont mentionnées les tarifications du FRET Maritime et Aérien de tous les fournisseurs intra-groupe (ces tarifications sont revus chaque mois et sont à l'avantage de SEA grâce à son adhésion à la centrale d'achat du Groupe Schneider Electric).

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

Il est à signaler que par principe de prudence et d'anticipation, une autre compagnie maritime a été ajoutée sur la RDB de SEA. En effet, à la demande de la responsable Transport / Transit de SEA, deux tarifications de deux compagnies maritimes sont répertoriées, et ce, à la place d'une seule. Une comparaison systématique entre les offres des deux compagnies permet donc à SEA de faire le choix optimal.

- Avant chaque opération d'importation, l'équipe Transport / Transit de Schneider Electric Algérie a l'obligation de vérifier le FRET maritime facturé par le fournisseur à travers la comparaison systématique entre ce dernier et celui mentionné sur la RDB pour le mois concerné.

Cela se fait durant la phase de vérification de la conformité des documents (DRAFTS) envoyés par le fournisseur, avant l'embarquement du navire.

Cette vérification concerne les fournisseurs intra groupe (puisque leurs tarifs sont répertoriés dans la RDB) et les fournisseurs hors groupe. Effectivement, par le biais de la RDB la responsable Transport / Transit arrive à vérifier et contrôler les tarifications appliqués par ce deuxième type de fournisseurs puisqu'elle lui sert de référence. Ainsi, elle saura immédiatement si ce dernier majore son Fret et arrive à négocier un meilleur tarif.

- Un compte rendu d'activité est fait quotidiennement. Ce CR sert à alimenter le reporting annuel détaillant les indicateurs clés de performance (Keys Performance Indicators : KPI):
 - Le volume de ses importations ;
 - Le nombre (fréquence) de ses importations ;
 - Le moyen de transport choisi (maritime ou aérien) ;
 - Appréciation du transporteur Geodis Wilson (les points forts et les points faibles). Exemple : les retards, la non-conformité des documents, etc.

➤ **Ses avantages :** Par le biais de ce dispositif, SEA :

- Réduit le délai de transport amont ➔ Améliore la qualité de son service (meilleure date d'engagement) ;
- Réduit ses coûts de transport ;
- Augmente son pouvoir de négociation à travers ses KPI.

3. Les points insatisfaisants :

Ces dispositifs représentent le principal point positif du maillon Transport de Schneider Electric Algérie. Cependant, ayant passé du temps au sein de la Direction Supply Chain & Logistique et par conséquent au sein de la Direction Générale de Schneider Electric Algérie dans le cadre de notre stage pratique, certains dysfonctionnements, qui peuvent représenter un obstacle à l'optimisation de ce maillon, ont été relevés :

- L'absence d'une approche processus à tous les niveaux. En effet, l'existence de certaines frictions de travail entre l'équipe approvisionnement et les commerciaux est due principalement à la non adaptation de la vision client fournisseur en interne. Les commerciaux sont tenus par des objectifs locaux traduits par la réalisation d'un volume de vente précis, ils ne prennent pas en compte les missions de l'équipe approvisionnement qui les mènent sous de nombreuses contraintes.

L'enregistrement de commandes se fait la dernière semaine de chaque mois. Cela a des répercussions négatives sur l'ensemble des maillons de la chaîne logique, davantage sur le maillon transport vue que la fonction Transport est une fonction commune.

- L'existence d'un stock dit « libre ». Ce stock est constitué principalement de nouveaux produits expédiés par la maison mère afin de les lancer sur le marché algérien. L'échec de lancement de ces nouveaux produits représente un poids pour la direction Supply Chain & Logistique.

Un poids financier vue son montant considérable, mais aussi la place qu'il occupe dans l'entrepôt ce qui, dans certains de figure, retarde la réception de certaines marchandises.

- L'absence d'une cellule juridique.

Section 3 : Optimisation des coûts de transport de SEA.

Dans cette section, nous allons présenter les deux principaux axes d'optimisation des coûts du processus transport amont de Schneider Electric Algérie sur lesquels nous avons travaillé dans le cadre de notre stage pratique.

1. Modélisation du processus transport amont :

Au sein de Schneider Electric Algérie, nous distinguons deux types de processus de transport amont. Un processus de transport amont dédié à l'acheminement de matériels importés dans le cadre d'un projet donné. La majorité de ses activités sont dédiées et dimensionnées selon les spécificités de chaque projet. Ce dernier, ne peut être formalisé et nous ne l'avons pas inclus dans notre travail.

Un autre processus de transport amont (dit standard) qui consiste à acheminer les marchandises commandées par les différentes unités d'affaire (parmi elle l'unité de montage) depuis le site du fournisseur jusqu'aux entrepôts ; sur lequel nous avons travaillé.

Conscient qu'une compréhension préalable du fonctionnement précis du processus conditionne son optimisation, nous avons en premier lieu modélisé le processus transport amont de SEA.

Cette modélisation nous a conduit, en premier lieu à l'établir sa fiche d'identité ; ensuite, à la création de son logigramme que nous avons fait à partir du logiciel Microsoft Visio, version 2010²⁹. Ce logigramme nous permet de comprendre et de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener afin d'acheminer les produits achetés par Schneider Electric Algérie des sites du groupe Schneider et fournisseur hors groupe à ses entrepôts.

²⁹Annexe n° 4.

1.1 Présentation de la fiche d'identité du processus de transport amont :

Tableau n° 6: Fiche d'identité du processus de transport amont

Intitulé	« processus Transport Amont »
Domaine d'application	Schneider Electric Algérie
Objet (finalité)	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser la gestion du transport amont ; • Assurer reporting quotidien; • Mesurer périodiquement les KPI ; • Etablir un rapport annuel pour la maison mère.
Pilote	Le directeur logistique.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Management de l'entreprise • Les processus : (Gérer les achats ; Traitement de la commande ; Obtenir commande ; Finances comptabilité et contrôle de gestion ; Groupe Schneider et Management de l'entreprise ; Traitement des commandes)
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Schneider. • Management de l'entreprise. • Les processus : (Gérer les achats ; Obtenir commande, Traitement de la commande).
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines : personnel intervenant dans le processus - Ressources documentaires : Règles du groupe, Plan de transport amont ; Conventions prestataires, Instruction transport amont ; Procédure réception, Instruction mise en stock, - Ressources matériels : outils informatique, base de données SAP, réseau interne.
Méthodes de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> - Revue du processus Transport amont ; - Rapport d'audit externe ; - Objectifs, indicateurs de performance (OTDS³⁰; BOL³¹, Appréciation du transporteur...) - Rapports divers (rapport d'activité Transport)
Documents associés	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences légales et réglementaires - Manuel Qualité, - Orientations, notes et instructions de la DG - Règles du groupe Schneider Electric.

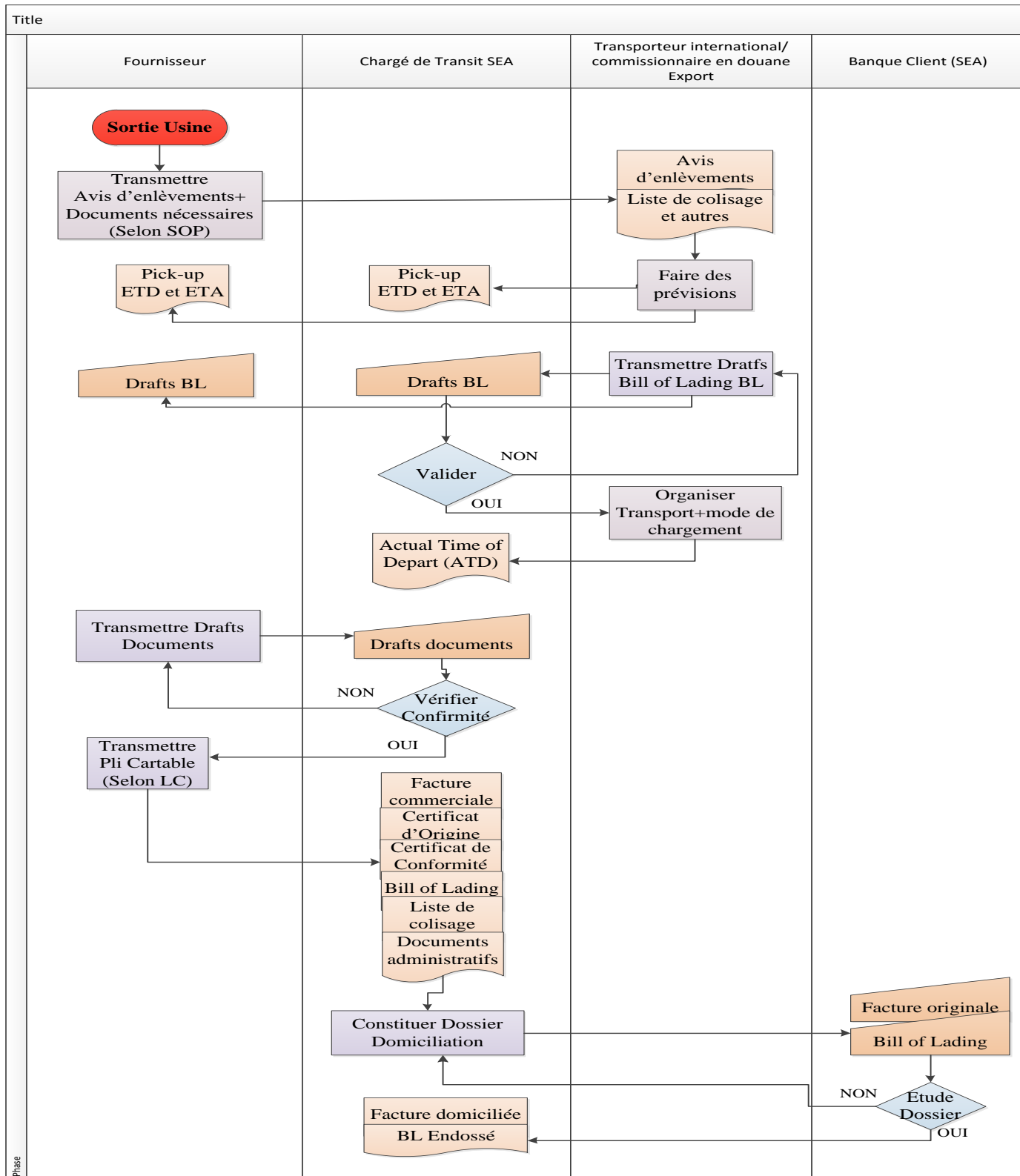
Source : Elaboré par nos soins.

³⁰ On Tim DeleverySupply : il mesure la satisfaction client et analyse les cause des retards de livraison.

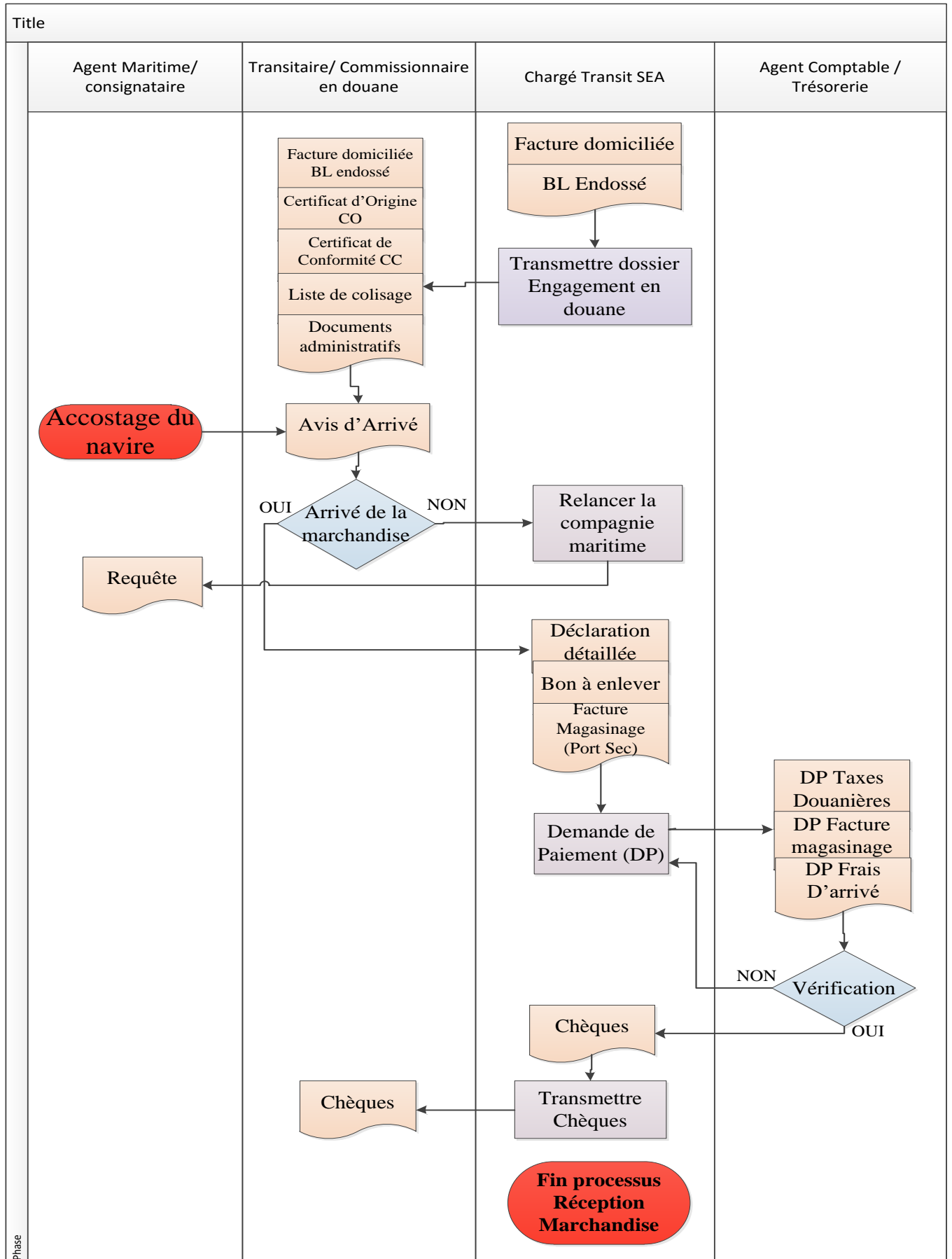
³¹ Back Order Line : Il regroupe l'ensemble des lignes livrées en retard. Son objectif est d'entreprendre des actions d'amélioration.

1.2. Présentation du logigramme du processus transport amont :

Figure n° 9: Logigramme des phases du processus Transport amont.



Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

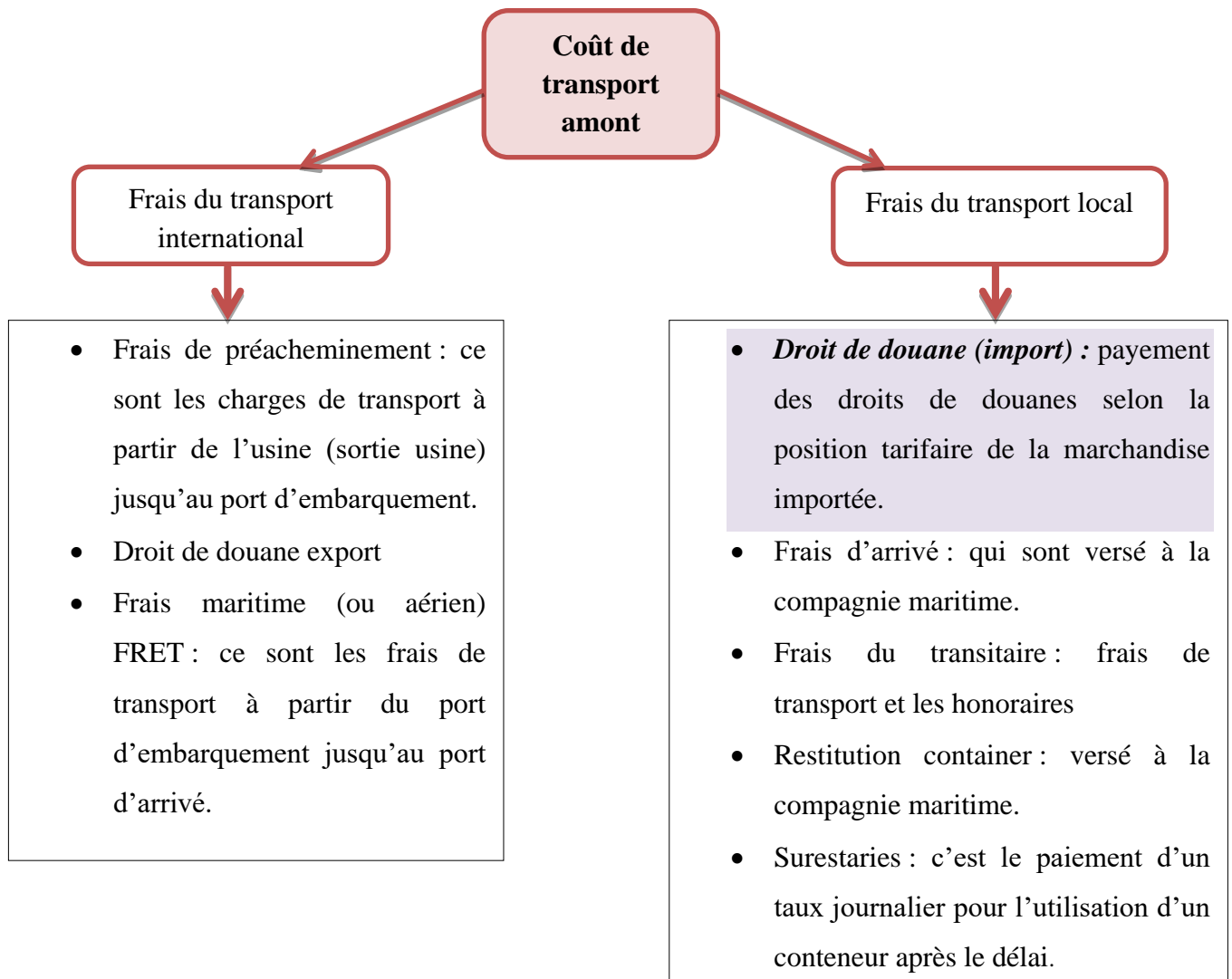


Source : Elaboré par nos soins.

2. Coût de transport amont :

Le processus de transport amont est un long processus. Ses opérations engendrent des coûts considérables que nous allons présenter dans la figure suivante :

Figure n° 10: Composition du coût du transport amont



Source : Elaboré par nos soins.

Comme nous l'avons vu précédemment, un travail de fond sur les délais du processus de transport a été mené. Nous avons concentré nos efforts sur l'optimisation de ses coûts via la réduction des taxes douanières. Cette optimisation a pour objectif l'amélioration de la compétitivité des équipements de distribution de moyenne tension fabriqués au niveau de l'usine de Schneider Electric Algérie situé à Ouled Fayet.

Nous allons agir sur une composante du coût de transport, à savoir **les droits de douane import**.

On entend par droit de douane import, l'impôt qui frappe les marchandises à l'entrée du territoire douanier. C'est une taxation qui consiste à calculer une imposition en appliquant un taux à la valeur de la marchandise (selon sa source de provenance et son pays d'origine).

2. Les axes d'optimisation du processus de transport amont de SEA :

Afin de renforcer la capacité de riposte compte tenu des problèmes de compétitivité et de rentabilité auxquels est confrontée l'unité de montage de Schneider Electric Algérie, le comité de pilotage a proposé de saisir les opportunités qu'offre l'Etat Algérien au secteur de l'industrie à savoir : la production dans le cadre **Complete Knock Down** « CKD » d'une part, et **l'importation sous franchise des droits de douane** dans le cadre des accords de libre-échange d'autre part.

3.1. Dossier Complete Knock Down :

Dans le cadre de notre stage pratique, nous avons pu intégrer l'équipe projet, voir travailler en étroite collaboration avec le chef projet sur ce dossier. Dans ce qui suit, nous allons exposer les différentes étapes ainsi que les décisions prises afin de pouvoir élaborer un dossier solide qui permet à SEA de bénéficier d'**une exonération de taxes douanières**.

Avant d'entamer le vif du sujet, nous allons définir ce concept peu connu.

2.1.1. Définition de Complete Knock Down « CKD »

Traduit en français « nécessaire en pièces détachées » ou « nécessaire non assemblé », le CKD est un ensemble (lot) de pièces détachées nécessaire pour l'assemblage complet d'un appareil, produit fini désigné par l'Etat.

Le cadre CKD concerne les entreprises de montage. Il ne concerne pas un secteur mais plutôt un produit bien défini. Celles qui ont le droit de monter leurs produits sous le cadre CKD bénéficient d'un taux de douane plus faible, à savoir un taux de **5%**:

- au lieu de **21%** pour l'ensemble des composants importés des pays de l'union européenne ;

- au lieu de **30 %** pour l'ensemble des composants importés des autres pays ;

Le principe du dossier CKD est d'avoir une décision technique émise par le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement justifiant que le processus de montage en local de SEA se fait à partir de « kits ». Cette décision est obtenue suite au dépôt du dossier présenté dans **l'annexe n°5**.

2.1.2. L'équipe du projet CKD :

Compte tenu la différence de la nature des documents qui constituent ce dossier, il a fallu constituer une équipe de projet pluridisciplinaire chapotée par le chef de projet. Chacun des membres était en mesure de remplir une partie des conditions selon sa spécialité et sa maîtrise d'un des domaines impliqué par le dossier CKD.

Exemple : il a fallu intégrer l'ingénieur méthode pour pouvoir déterminer un niveau de standardisation afin de définir les produits concernés. Comme il a fallu faire appel à un responsable RH pour nous renseigner sur le niveau de l'emploi, notamment celui de l'encadrement, et autres exigences.

Il faisait partie de l'équipe un responsable des ressources humaine, la responsable industrie, un ingénieur méthode, la responsable des approvisionnements, un marqueteur et un commercial de la gamme SM6, la responsable de transport, le chef de projet qui été un ingénieur d'automatisme et nous. Sans oublier d'autres membres que nous avons consultés de temps à autres. Ainsi que les membres du comité de pilotage à qui nous avons fait appel pour l'approbation et la validation de chaque décision prise. Nous pouvons dire qu'une des clés de succès de ce projet était l'approbation et le soutien du comité de pilotage obtenus.

Nous avons tous travaillé de manière collaborative à chaque étape. Cela était la condition fondamentale pour le montage de ce dossier. Cependant, lors des réunions nous avons constaté un manque d'implication de certains de ces membres. D'ailleurs nous avons tenté à chaque étape de sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de ce dossier et l'urgence de sa réalisation.

Sur la base d'une vaste recherche documentaire, de nos entretiens individuels et notre participation aux différentes réunions ainsi que nos observations non systématiques, nous allons présenter ce projet.

2.1.3. Les étapes du montage du dossier CKD :

Pour réussir le montage de ce dossier, plusieurs décisions ont été prises. Cela fera l'objet des points suivant :

Etape 1 : Définition du cadre juridique.

Nous avons participé activement, avec le chef de projet, pendant cette étape afin d'identifier les textes légaux régissant la procédure en fixant les conditions d'identification des activités de production à partir de collection destinées aux industries de montage et aux collections dites « CKD » ; à savoir :

- Lois ³²: Les deux lois de finance qui ont encadré la procédure CKD sont : la loi de finance 2000 et la loi de finance 2003.
- Décrets :
 - Décret exécutif n° 2000-74 Dhou El Hidja 1420 correspondant au 2 avril 2000³³.
 - Décret exécutif n°14-88 du 24 Rabie Ethani 1435 correspondant au 24 février 2014 modifiant et complétant le décret précédent³⁴ .
- Circulaires 08/DGD/CAB/D420 du 07/03/2005³⁵ relative au dédouanement dans le cadre de la collection CKD.

Pour bénéficier de cette exonération, il faut que l'activité possède une position tarifaire. Pour l'obtenir, l'activité CKD doit figurer dans le tarif douanier selon l'article 2 du décret exécutif n° 2000-74, dans la sous famille des équipements électrique et plus précisément le chapitre 85.

Cependant, au jour d'aujourd'hui seules les activités de l'industrie de l'automobile, de la téléphonie, de l'électroménager, des appareils de conditionnement de l'air et le montage des ordinateurs possèdent une position tarifaire pour les collections CKD.

³²<http://www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/lois-de-finances> Consulté le 02/04/2015

³³<http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2014/F2014012.pdf> Consulté le 02/04/2015

³⁴<http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2014/F2014012.pdf> Consulté le 03/04/2015

³⁵http://www.douane.gov.dz/pdf/circulaire/circulaire_08.pdf Consulté le 04/04/2015

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

A la lecture de ces textes légaux, la mission est double. Non seulement, il faut Confirmer que le processus de montage est bien fait à partir de collection CKD. Mais aussi, et pas moindre, introduire une position tarifaire dans la sous famille du chapitre 85.

Pour l’accomplir, il faut remplir les conditions nécessaires et c’est ce qui a fait l’objet de plusieurs réunions.

Etape 2 : La prise de décision.

Nous allons présenter les points majeurs qui sont apparus suite à notre lecture des différents textes légaux, ainsi que les décisions qui ont été prises à l’issue de multiples réunions.

➤ Niveau de standardisation bien défini:

Un des points majeurs est que le contenu de la collection est le même à chaque importation. C’est-à-dire qu’il faut respecter scrupuleusement la désignation et la quantité des éléments de composition du produit importés à chaque importation. S’il y a le moindre changement, l’importation dans le cadre du CKD sera refusée. Par conséquent, il faut choisir des produits standards qui sont composés des mêmes éléments à chaque assemblage.

C’est pourquoi, la décision était de présenter un dossier CKD sur une partie de la gamme SM6 : cellules niveau d’isolation I, à savoir : IM, PM, QM, CM et TM.

Les importations en CKD devront se faire à partir d’une seule source de provenance :

Or, les éléments de composition de chaque cellule sont fournis par 4 fournisseurs installés dans trois pays différents ; présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 7: Fournisseurs / Pays d’origine

Fournisseur	Pays d’importation
<ul style="list-style-type: none">• Renkler Makina;• Schneider Electric Industrie (SAS);• Schneider Electric Espagne (SEE) ;• Schneider Electric Türkiye (SET) ;	<ul style="list-style-type: none">• Turquie ;• France ;• Espagne ;• Turquie.

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

Chacun de ces fournisseurs procure une partie des composants de chaque cellule. Pour pouvoir choisir la source de provenance pour laquelle la fiche de collection sera déposée afin d'importer dans le cadre du CKD, une simulation des coûts des marchandises importées s'impose.

Afin d'illustrer comment sont estimés les gains potentiels dont l'entreprise peut bénéficier à travers le dossier CKD, nous allons l'appliquer à un produit standard qui est le poste de distribution publique (DP).

Un poste DP est composé de deux cellules IM (une pour l'arrivée du courant et l'autre pour le départ), et une cellule PM (pour la protection). Ainsi, un poste **DP = 2 IM + PM**.

De ce fait, cette simulation sera appliquée à ce qu'on appelle une trilogie (arrivée, départ et protection). Dans le domaine d'électricité, une cellule n'est jamais vendue seule. Un produit est composé au minimum de ces trois cellules (trois phases).

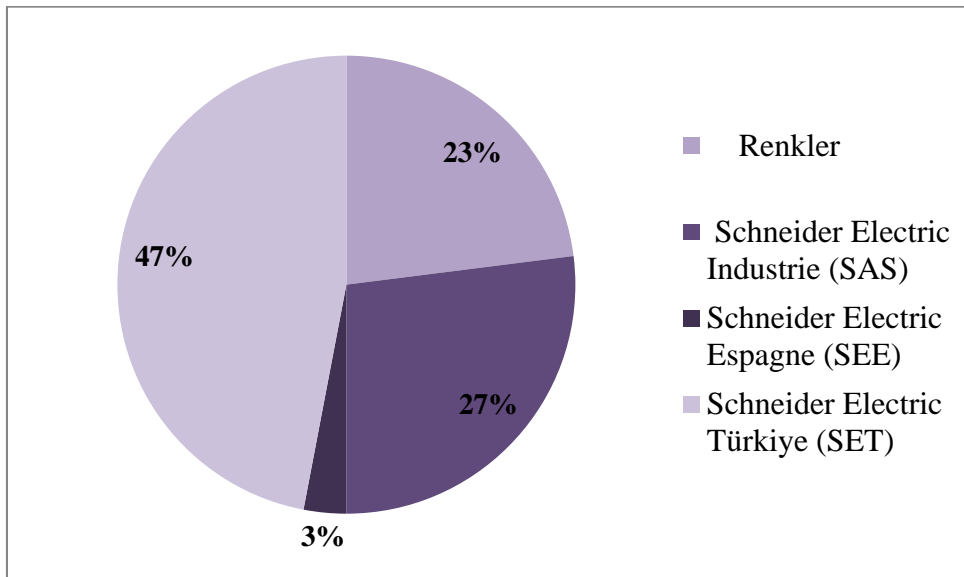
Il est à noter que par souci de confidentialité, nous n'avons pas chiffré la composition du coût des marchandises importées de chaque cellule.

Néanmoins nous allons donner notre formule de calcul :

Coût de la marchandise importée = Valeur de la marchandise achetée + Coût de transport

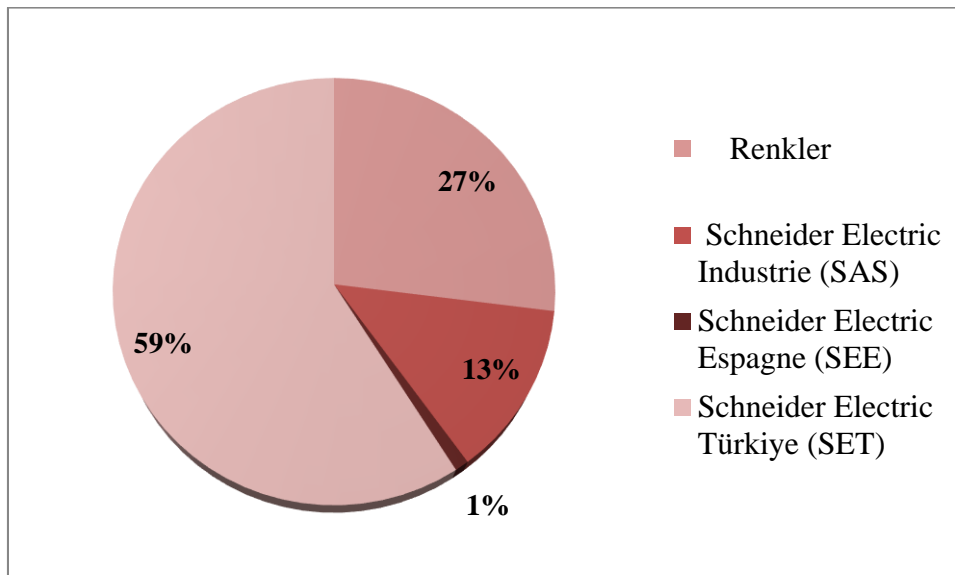
Ces simulations des coûts des marchandises importées seront présentées dans les figures suivantes :

Figure n° 11: Composition du coût d'importation d'une cellule IM en %.



Source : Elaboré par nos soins.

Figure n° 12: Composition du coût d'importation d'une cellule PM en %.



Source : Elaboré par nos soins.

Pour maximiser ses gains et profiter pleinement de cette opportunité, nous avons décidé de décrire le processus de montage est un processus qui se fait à partir de trois kits distincts

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

provenant de trois pays différents. Ainsi, elle déposera une demande pour chaque kit importé des pays suivant :

- France : pour le kit fourni par Schneider Electric Industrie (SAS);
- Espagne : pour le kit acheté de Schneider Electric Espagne (SEE) ;
- Turquie : pour le kit procuré par Schneider Electric Türkiye (SET) ;

⇒ *Cela permet à SEA de gagner 13 % sur chaque trilogie (2 IM + 1 PM) importée.*

- Niveau d'intégration local :

Les fournisseurs choisis par SEA sont parfois locaux mais il n'en demeure pas moins que la majorité d'entre eux sont internationaux, détenant près de 96.66 % du total des approvisionnements effectués.

Pour pouvoir remplir cette condition, nous préconisons d'effectuer une prospection poussée afin de trouver des fournisseurs locaux qui puissent satisfaire les besoins de SEA en termes de qualité, quantité et délai. Car, actuellement les fournisseurs locaux de l'entreprise non seulement sont peu nombreux mais aussi, ils n'arrivent pas à suivre les demandes de cette dernière particulièrement lorsqu'il y a des pics de production. Toutefois, le manque de densité du tissu industriel algérien n'aide pas à l'accomplir.

- L'autorisation de l'importation dans le cadre CKD est valable une année :

Cela implique une veille réglementaire afin d'anticiper le changement de la réglementation, ainsi SEA mettra en œuvre les dispositifs nécessaires.

2.2. Les importations sous franchise des droits de douane

Le fournisseur RENKLER Makina approvisionne SEA en tôle. Cette matière indispensable pour l'assemblage de ses cellules ne représente qu'un seul composant et non pas un kit qui permet de fabriquer un élément significatif, c'est pourquoi le dossier CKD n'inclut pas les importations faites auprès de ce fournisseur malgré qu'elle représente un poids important dans le coût d'importation.

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

Pour minimiser autant que possible ce coût afin d'améliorer sa compétitivité, nous avons travaillé sur un autre dossier qui permet à Schneider Electric Algérie d'importer cette matière sous franchise de droit de douane.

Nous allons voir dans ce qui suit, les difficultés auxquelles nous étions confrontés lors du montage de ce dossier, ses différentes modalités et les gains que pourra réaliser l'entreprise à travers son effectuation.

2.2.1. Trouver un autre fournisseur :

L'Algérie est membre de la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE). C'est dans le cadre de ces accords de libre-échange, que les importateurs peuvent bénéficier de la franchise de droit de douane.

De ce fait, pour pouvoir saisir cette opportunité, Schneider Electric Algérie doit traiter avec un fournisseur installé dans cette zone. Et c'est la plus grande difficulté du montage de ce dossier, car il fallait trouver un autre fournisseur sachant que RENKLER Makina est un partenaire clés pour l'entreprise. Et cela pour les raisons suivantes :

- les volumes de commande de SEA auprès de ce fournisseur sont importants ;
- La qualité du produit fabriqué poste distribution publique dépend de la qualité de cette matière première qui est la tôle ;
- Le coût de transfert est élevé car il bénéficie d'une forte image de marque ;
- Il a la capacité de suivre les pics de production ;
- C'est un fournisseur qui approvisionne SEA depuis une longue durée.

Des négociations ont été menées en interne mais aussi entre Schneider Electric Algérie et la maison mère afin de la convaincre, en premier lieu de la nécessité de sélectionner un autre fournisseur installé dans la ZALE, ensuite de trouver le fournisseur qui fera le poids auprès de RENKLER Makina.

Après une durée de prospection et de négociation, le comité de direction a sélectionné un fournisseur installé en Tunisie capable d'approvisionner l'unité d'assemblage de cette matière. Davantage, avec ce fournisseur SEA a un grand pouvoir de négociation. En effet, ce dernier était en faillite et SEA représente un très bon marché à travers lequel il pourra remonter la pente.

Il est à signaler que dans le but de minimiser les risques, l'entreprise a décidé de travailler discrètement avec ce fournisseur pour la première expédition afin de le tester tout en sauvegardant son ancien fournisseur. « *Si la première fois se passe bien, RENKLER n'a qu'à suivre la tendance* ».

3.2.2 Les modalités d'importation sous franchise des droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange :

Cette opération est régie par le Décret exécutif n° 10-89 du 10 mars 2010 publié dans le Journal Officiel n° 17 du 14 mars 2010³⁶ et le Décret exécutif n° 13-85 du 25 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 6 février 2013³⁷ modifiant et complétant le décret précédent.

Avant toute opération d'importation, les importateurs concernés par le bénéfice de la franchise des droits de douane doivent formuler une demande de franchise des droits de douane³⁸. Cette demande constitue le document préalable à toute opération d'importation en franchise des droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange comportant l'ensemble des renseignements requis.

Pour Schneider Electric Algérie, la demande de franchise concerne une marchandise importée destinée à l'assemblage de ses produits et donc destinée « au fonctionnement » et non pas à la revente en l'état. De la sorte, la demande doit être déposée auprès de la direction du commerce de wilaya d'Alger qui délivre le visa.

Après examen du dossier, la direction du commerce de wilaya délivre le visa de franchise des droits de douane dans un délai de trente (30) jours à partir de la date de dépôt de la demande, en vertu de l'article 6.

La demande visée est valable pour une durée de six mois.

Selon l'article 4 du décret : « *La demande de franchise des droits de douane doit être accompagnée obligatoirement des documents...* » désignés dans **l'annexe n° 7**.

Un des documents à qui nous avons consacré beaucoup d'effort afin de vérifier sa conformité était la facture pro forma du fournisseur. En effet, afin de réussir l'opération

³⁶http://www.douane.gov.dz/pdf/Decret/Decret_executif_n10_89.pdf

³⁷http://www.transima-dz.com/admin/gestion_des_telechargement/LN/Demande%20franchise%20DD.pdf

³⁸Voir annexe n° 6.

d'importation, il fallait travailler sous la contrainte selon laquelle la différence entre la valeur des produits importés et celle déclarée sur la demande de franchise ne doit pas dépasser le taux de 5%.

Cela nous a astreint une détermination de la quantité nécessaire avec une précision minutieuse et donc une prévision avec une infime marge d'erreur et c'est une des plus grandes difficultés auxquelles nous étions confrontés lors de l'élaboration de ce dossier.

Cette exigence est justifiée par la volonté de l'Etat Algérien de combattre les transferts illicites de devises. En effet, la majoration de valeur consiste à augmenter artificiellement la facture d'importation des marchandises, souvent avec la complicité du fournisseur, pour pouvoir transférer à l'étranger le différentiel entre le prix déclaré et le prix réel en devises de la marchandise importée. De ce fait, la moindre erreur fera bloquer les importations.

3.2.3. Les gains potentiels à réaliser à travers ce dossier :

Via ce dossier, SEA pourra atteindre son objectif qui est la diminution du coût de revient de ses produits montés localement pour les rendre plus compétitifs.

Cela permet à SEA de gagner en coût et en délai :

- **En Délai :** dû à la réduction du délai de transport. En effet, la durée du transport maritime de la marchandise de Turquie à Alger était de 10 à 15 jours. Avec ce dispositif, le délai de transport du port Bizerte-port d'Alger est de 2 jours.
- **En Coût :** à travers la diminution du:
 - Fret maritime : qui dépend principalement de la distance de transport qui elle diminue.
 - Droit de douane : qui passe de **30%** de la valeur de la marchandise à **0%**.

Il est à signaler que par souci de confidentialité nous n'avons pas pu chiffrer les montants de ses gains très considérables.

4. La synthèse des avantages des deux axes d'optimisation :

A travers le dossier CKD et l'importation sous franchise de droit de douane, Schneider Electric Algérie arrivera à réduire ses taxes douanières ce qui implique une diminution des coûts de transport. Cette réduction de coût lui permet d'amoindrir le coût de revient de la gamme de produits SM6 assemblé dans son unité de montage locale. En effet, c'est au

Chapitre 03 : Optimisation du Processus de Transport

niveau des opérations de transport que se constitue une part significative du coût de revient de la gamme.

Cette optimisation de coût renforce la capacité de riposte de SEA face aux concurrents. Non seulement elle lui permet de baisser son prix de vente, sans pour autant vendre à perte ni créer de guerre des prix ; mais aussi de garder son niveau de qualité de service puisqu'elle ne se fait pas au détriment de cette dernière. Voire elle l'améliore car l'importation sous franchise de droit de douane aura une incidence positive sur les délais.

5. Suggestions :

Afin de combler les lacunes existantes, citées dans la section précédente, un travail collaboratif profond doit être fait. Nos suggestions s'articulent autour des points suivants :

- La mise en place et le partage en urgence d'une vision stratégique commune par l'ensemble des directions en établissant un tableau de déploiement des objectifs stratégiques, prenant en compte la conjoncture actuelle et les défis futurs.
Aussi, renforcer la communication interne en organisant des ateliers de travail où ils réunissent plusieurs intervenants de plusieurs services pour favoriser la coordination et la transversalité.
- L'instauration de la vision clients fournisseurs en interne. Ainsi, certaines directions, telle que la direction commerciale, ne se contente pas d'objectifs de performance locaux.
- La redéfinition des conditions d'attribution des remises aux clients.
- La sensibilisation des collaborateurs sur l'importance du projet CKD (puisque'il est encore en cours) pour une meilleure implication.
- La fixation à la direction Marketing et Commerciale, comme objectif, l'écoulement du stock libre, en étudiant de nouveau les critères d'attribution des primes aux commerciaux.
- L'implantation en urgence d'une cellule juridique qui se charge de la veille réglementaire. Nous avons bien senti l'absence de cette cellule lors du montage des deux dossiers, d'ailleurs cela était une des plus grandes difficultés auxquelles nous étions confrontés.

Miser plus sur le segment « industriels » de la gamme SM6. SEA à la capacité de répondre à leurs attentes exigeantes en termes de notoriété, d'image de marque et de fine technicité.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons constaté que de nombreux processus d'entreprise impliquent des facettes logistiques, en particulier la Chaîne logistique qui va des fournisseurs aux clients. Un de ses processus est le processus Transport qui est le point de jonction de pratiques provenant de multiples processus.

Nous nous sommes intéressées au processus Transport de SEA où nous avons, en premier lieu, apprécié le travail d'optimisation qui a été fait préalablement via la mise en place de la SOP et la RDB. Cette optimisation justifie en grande partie la bonne réputation de l'entreprise en termes de qualité de service.

Par la suite, nous avons optimisé, d'avantage, ce processus en réduisant les coûts qu'engendrent ses opérations, dans le but d'améliorer la compétitivité des équipements de distribution de moyenne tension assemblé localement. Cela s'est fait via le montage de deux dossiers qui permettent à l'entreprise de réduire ses taxes douanières.

Cette optimisation lui permet de diminuer son coût de revient. Ainsi, l'entreprise sera en mesure de baisser ses prix de vente sans pour autant vendre à perte. Par conséquent, Schneider Electric Algérie améliorera sa compétitivité.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Aujourd'hui, les acteurs industriels orientent leurs efforts en direction de la satisfaction des clients. Les exigences clients se caractérisent par des délais de livraison très courts et des taux de service drastiques.

Le concept de chaînes logistiques s'associe clairement à cette évolution. On entend par chaîne un ensemble de maillons qui sont en interaction entre eux.

En examinant de près la chaîne logistique d'une entreprise nous reconnaissons que ses acteurs sont liés entre eux et entre ces derniers et l'entreprise. De ce fait, sa performance dépend de la performance de ses acteurs. Nous ne pouvons réussir sur un marché si nous n'avons pas de bons fournisseurs et de bons distributeurs.

Un de ces maillons est le maillon Transport. C'est un ensemble d'acteurs, et d'interactions entre ces acteurs, qui permet d'acheminer un produit ou un service depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client ultime. La gestion de celui-ci se fonde largement sur des actions de rapprochement entre acteurs, qu'ils appartiennent à une ou plusieurs entreprises, de façon à œuvrer pour le bénéfice global de la chaîne et non pas seulement à la volonté usuelle d'atteindre des optimums locaux.

C'est d'autant plus vrai dans un environnement en pleine évolution où la compétitivité est vive.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressé au maillon transport de l'entreprise industrielle Schneider Electric Algérie, ayant pour objectif son optimisation afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons, en premier lieu, effectué une analyse stratégique de toute l'entreprise que nous avons résumé dans une matrice SWOT. Nous avons relevé certains points positifs et d'autres qui sont insatisfaisants. Un de ces derniers, est la fragilité de la situation concurrentielle de son unité de montage.

Pour mieux apprécier cette situation, nous avons effectué une analyse stratégique de l'industrie de cette usine qui nous à mener à déduire que sa position concurrentielle est extrêmement critique.

Nous avons choisi de travailler sur sa chaîne logistique, particulièrement sur l'optimisation de son maillon Transport, comme une voie d'amélioration de sa compétitivité.

Conclusion Générale

Nous avons commencé par une étude de l'existant à travers laquelle nous avons compris le fonctionnement précis de ce processus et apprécié le travail de fond qui a été fait en terme d'optimisation.

Par la suite, nous l'avons modélisé ce qui nous a amené à la création de son logigramme ; avant de finir par présenter les deux axes d'optimisation sur lesquelles nous avons travaillé.

La synthèse des résultats de notre étude nous permet de vérifier la véracité des hypothèses émises selon lesquelles :

H1 : la capacité de riposte de Schneider Electric Algérie face à ses concurrents dans certains de ses secteurs d'activité est faible.

En effet, selon les résultats de l'analyse stratégique que nous avons menée nous concluons que la capacité de riposte de la gamme SM6 de Schneider Electric Algérie face à ses concurrents est faible. Ainsi, sa compétitivité dans le secteur des équipements de distribution de l'énergie électrique est menacée.

H2 : La réduction des coûts de transport a une incidence positive sur la compétitivité des produits de l'entreprise.

Effectivement, les résultats de notre travail confirment cette hypothèse par le fait que l'optimisation des coûts de transport permet de renforcer la capacité de riposte de SEA face aux concurrents. Elle lui permet de baisser son coût de revient et par conséquent elle lui accorde une plus large marge de manœuvre sur les prix tout en préservant, voire en améliorant la qualité de son service.

Nous ne saurions terminer cette étude sans rappeler que plusieurs études académiques ou professionnelles concluent que la gestion de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, de ces études, il se dégage que les pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle de l'organisation (service à la clientèle, temps de réponse, niveau des stocks, délais, etc.). Cependant, l'impact sur la performance financière de l'organisation serait indirect et il y a peu d'études qui concluent à un lien direct. Le présent travail de recherche, constitue ainsi une ébauche à d'autres études plus approfondies en la matière.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Ouvrage :

ATAMER.T et CALORI.R, 2003, P47, « diagnostic et décisions stratégiques », 2ème édition, DUNOD, Paris

BAGLIN Gérard et autre, 2007, « Management industriel et logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain », Ed : Economica, 5ème Edition, Paris.

BATSCH. (L), 1993, « la croissance des groupes industriels », ECONOMICA, Paris.

EYMERY, 1997, «La gestion de l'entreprise, Supply Chain Management», Edition HERMES, Paris.

KALIKA et autre, 2013, « Management stratégique », 9ème édition, Vuibert, Paris.

MARTINET (A. C), 1988, « diagnostic stratégique » ; ED VUIBERT, Paris

ORTEGA.L et autres, 2013, « Strategor », 6ème édition, Dunod, Paris.

PORTER (M .E), 1986, « l'avantage concurrentiel », inter éditions, Paris.

STADLER, (H) et KILGER (C), 2000, «Supply Chain Management and Advanced Planning», Edition SPRINGER –VERLAG.

TIXIER, (D) et autre, 1996, «La logistique d'entreprise», DUNOD, Paris.

Revue et périodiques :

CHERFI Souhila, « L'AVENIR ENERGETIQUE DE L'ALGERIE :Quelles seraient les perspectives de Consommation, de production et d'exportation du pétrole et du gaz, en Algérie, à l'horizon 2020-2030 ? »,Recherches économiques et managériales, N°7, Juin2010,

Faculté des Sciences Economiques et commerciale et des Sciences de Gestion Université
Mohamed Khider – Biskra

Council of Logistics Management: “definition of SCM”, 1986.

COOPER (M.C), LAMBERT (D) et PAGH (J): «Supply Chain Management: more than a new name for logistics», in The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, n°1, 1997.

FORRESTER, (J.W), July-August, “Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers”, in Harward Business Review, Vol. 38, 1958.

L’association Française de NORmalisation (ANFOR): «Logistique : Terminologie. Norme NF X50-600», 1999.

LEE, (H.L) et BILLINGTON (C): «Managing Supply Chain inventory: pitfalls and opportunities», in SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Vol 33 (3), 1992.

PACHE, (J), « Proximité spatiale et gestion des supply chains : une approche critique à partir des logiques de radialisation», Quatrièmes Journées de la proximité, juin 17-18, 2004.

SPEKMAN (R.E), KAMAUFF (Jr) et MYHR (N): “An empirical investigation into supply chain management”, in International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 28, P.630.650 N° 8, 1998.

Travaux universitaires :

AKBARI JOKAR, (M.R): «Typologie des modèles de flux physiques en logistique», mémoire de DEA de Genie industriel, INPG, Lab. GILCO, France. 1998.

Rapports et documents administratifs :

Schneider Electric : Rapport annuel 2013

La Webographie :

<http://www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/lois-de-finances>

<http://www.leconews.com/>

<http://www.douane.gov.dz/>

http://www.douane.gov.dz/pdf/circulaire/circulaire_08.pdf

http://www.douane.gov.dz/pdf/Decret/Decret_executif_n10_89.pdf

<http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2014/F2014012.pdf>

http://www.transima-dz.com/admin/gestion_des_telechargement/LN/Demande%20franchise%20DD.pdf

Table des matières

Remerciements

Liste des tableaux

liste des figures

Liste des abréviations

Glossaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1: Cadre méthodologique et institutionnel.....	5
Introduction.....	6
Section 1: Cadre méthodologique de la recherche.....	7
1. Choix du sujet et du terrain d'étude.....	7
1.1 Thème de l'étude.....	7
1.2. Choix du terrain de l'étude.....	7
1.3. Objet de l'étude.....	8
1.4. Finalité de l'étude.....	8
1.5. Hypothèses.....	8
1.6. Problématique.....	9
2. Méthode de recueil des données.....	9
2.1. Collecte documentaire.....	9
2.2. Observation participante non systématique.....	9
2.3. L'entretien individuel.....	10
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	11
1. Présentation du groupe Schneider Electric.....	11
2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA).....	12
3. Présentation de la direction Supply Chain & Logistique.....	15
Section 3: Section 3 : Présentation des acteurs de la chaîne logistique de SEA.....	16
1. Les fournisseurs.....	17
2. Le centre de distribution local (CDL).....	18

3. Les unités d'affaires.....	19
4. Les intermédiaires et partenaires.....	21
5. Les clients finaux.....	22
Conclusion.....	23
Chapitre 2: L'analyse stratégique.....	24
Introduction.....	25
Section1: Cadre conceptuel.....	26
1. L'analyse stratégique : les concepts de base.....	26
1.1. Objectif.....	26
1.2. Croissance.....	26
1.3. Métier.....	27
1.4. Domaine d'Activité Stratégique (DAS).....	27
1.5. Avantage compétitif (concurrentiel).....	28
2. La démarche de l'analyse stratégique.....	28
Section 2: Analyse stratégique de Schneider Electric Algérie.....	30
1. Le modèle SWOT de SEA.....	30
2. Synthèse des résultats.....	32
Section 3: Analyse stratégique de l'industrie des équipements de distribution d'énergie électrique de moyenne tension.....	33
1. Brève description de la gamme SM6.....	33
2. Les ventes enregistrées par l'unité de montage.....	34
3. Matrice SWOT de la gamme SM6.....	35
4. Le modèle des cinq forces (+1) de Porter.....	37
4.1. L'intensité concurrentielle.....	39
4.2. Les clients.....	40
4.3. Les fournisseurs.....	41
4.4. Les entrants potentiels.....	42
4.5. Les produits / Services de substitution.....	44
4.6. Le pouvoir public.....	45
Conclusion.....	46

Chapitre 3: Optimisation du maillon de transport de Schneider Electric Algérie	47
Introduction	48
Section 1: Concepts de base et état de l’art	49
1. Concepts de « Logistique ».....	49
2. Concepts de « chaîne logistique ».....	50
3. Concept du "maillon de transport " de la chaine logistique.....	51
4. Concepts de la gestion des chaînes logistiques.....	51
5. L’optimisation de la création de valeur via l’optimisation des processus et des relations.....	53
Section 2 : Etat des lieux	53
1. Les délais.....	53
1.1. Délai d’obtention d’une commande.....	54
1.2. Délai du transport amont.....	55
2. Les dispositifs mis en place préalablement.....	56
2.1. Standard Operations Procedures (SOP).....	56
2.2. Rate Data Base (RDB).....	58
3. Les points insatisfaisants.....	60
Section 3: Optimisation des coûts de transport de SEA	61
1. Modélisation du processus transport amont.....	61
1.1 Présentation de la fiche d’identité du processus de transport amont.....	62
1.2. Présentation du logigramme du processus transport amont.....	63
2. Coût de transport amont.....	65
3. Les axes d’optimisation du processus de transport amont de SEA.....	66
3.1. Dossier Complete Knock Down.....	66
3.1.1. Définition de Complete Knock Down « CKD ».....	66
3.1.2. L’équipe du projet CKD.....	67
3.1.3. Les étapes du montage du dossier CKD.....	68
3.2. Les importations sous franchise des droits de douane.....	72
3.2.1. Trouver un autre fournisseur.....	73
3.2.2 Les modalités d'importation sous franchise des droits de douane dans le cadre.....	74
des accords de libre-échange.....	75
3.2.3. Les gains potentiels à réaliser à travers ce dossier.....	75
4. La synthèse des avantages des deux axes d’optimisation.....	75
5. Suggestions.....	76

Conclusion.....77

Conclusion générale.....78

Bibliographie

Annexes

ANNEXES

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

Stratégie :

Quelle est la forme organisationnelle de votre entreprise ? Comment est organisée votre organisation ?

Quelle est l'activité qui enregistre le taux de croissance le plus élevé ?

A quelle entité de l'organigramme la responsabilité logistique est-elle rattachée ?

Existe-il un manager qui pilote globalement et de façon centralisée la Supply Chain ?

Existe-t-il une démarche d'intégration transversale ?

D'après vous, la logistique est-elle réellement considérée comme un enjeu stratégique par votre entreprise ?

Avez-vous des indicateurs vous permettant de suivre les performances de votre chaîne logistique dans sa globalité ? Si oui, pouvez-vous me les décrire ?

A quelle fréquence les données de ces indicateurs sont-elles mises à jour et analysées ?

D'après vous, votre position concurrentielle est-elle très menacée ?

Analysez-vous l'évolution de votre performance logistique ? Si oui, par quel moyen (indicateurs de tableau de bord, par des audits qualité (type ISO) en interne ...) ? Stratégie

Quelles sont les modes de commercialisation de vos produits ?

Approvisionnement et achat:

Quels sont vos canaux d'approvisionnement ?

Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?

Comment sont élaborées et suivies les prévisions d'achat ?

Quel est le niveau de détail de vos prévisions d'achat ?

Quelle est la fréquence de vos prévisions d'achat ?

Quelles entités déterminent et mettent à jour vos prévisions d'achat ?

Sur quelle base sont élaborées vos prévisions d'achat ?

Quelles sont les activités clés de votre processus d'achat ?

Sur quels critères choisissez-vous vos fournisseurs ?

Activité de l'usine:

Quelles sont les typologies de vos fabrications ?

Quelle est votre méthode d'ordonnancement ?

Quelle est le positionnement de votre gamme SM6 sur le marché national ?

Quelles sont les modes de commercialisation de vos produits ? Et qui sont vos principaux clients ?

Quelle est votre pouvoir de négociation avec le client Sonelgaz ?

Processus Transport :

Quels sont les différents acteurs intervenants dans le processus transport d'importation ? Et quel est le rôle de chacun d'eux ?

Qu'est ce qui a été fait jusqu'à présent en termes d'optimisation du maillon de transport ?

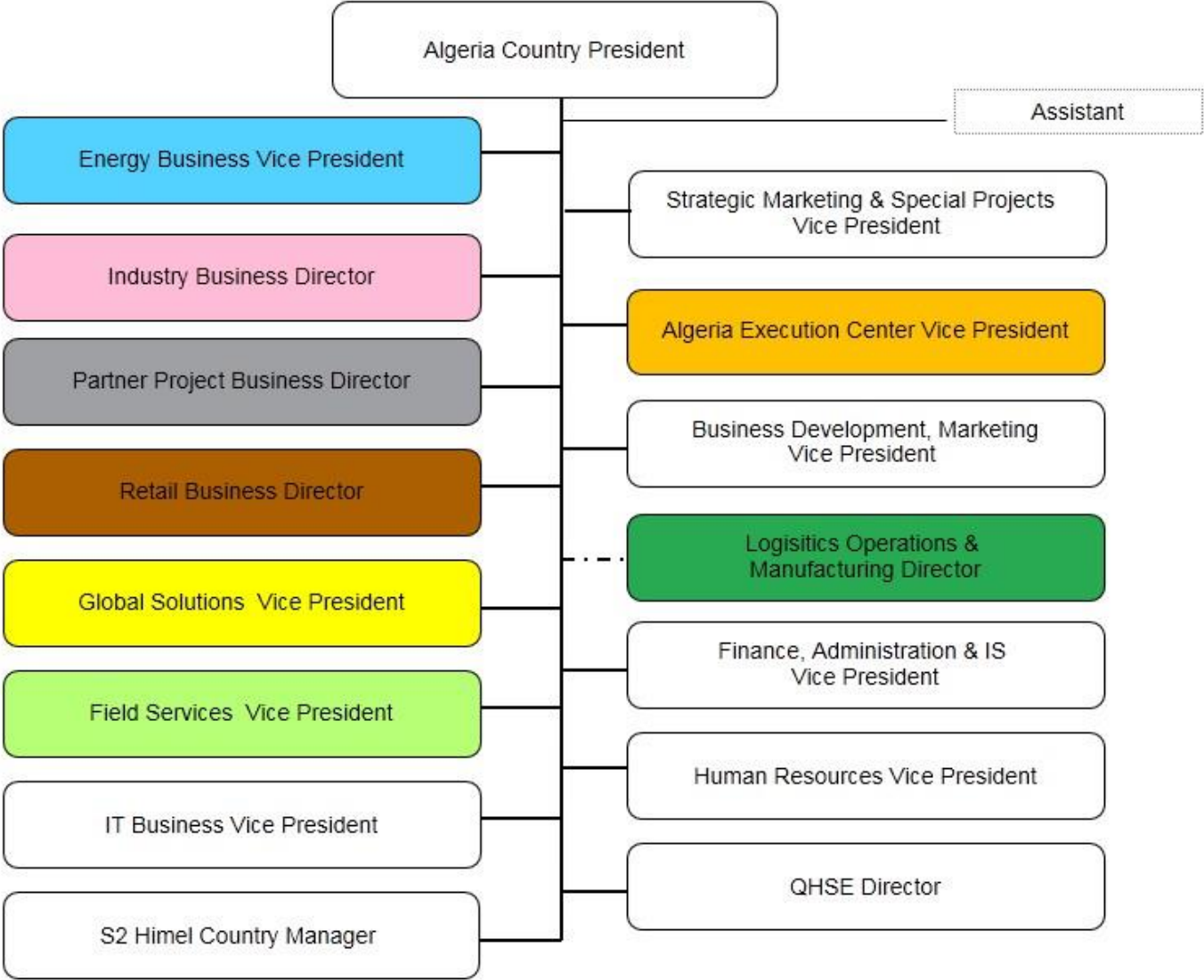
Quels sont les processus qui sont en interaction avec le processus transport ?

Pourquoi le processus de transport amont est le plus important ? Qui sont ses clients et ses fournisseurs ?

Ne pensez-vous pas que la réduction des coûts de transport engendre une dégradation de la qualité de service actuelle ?

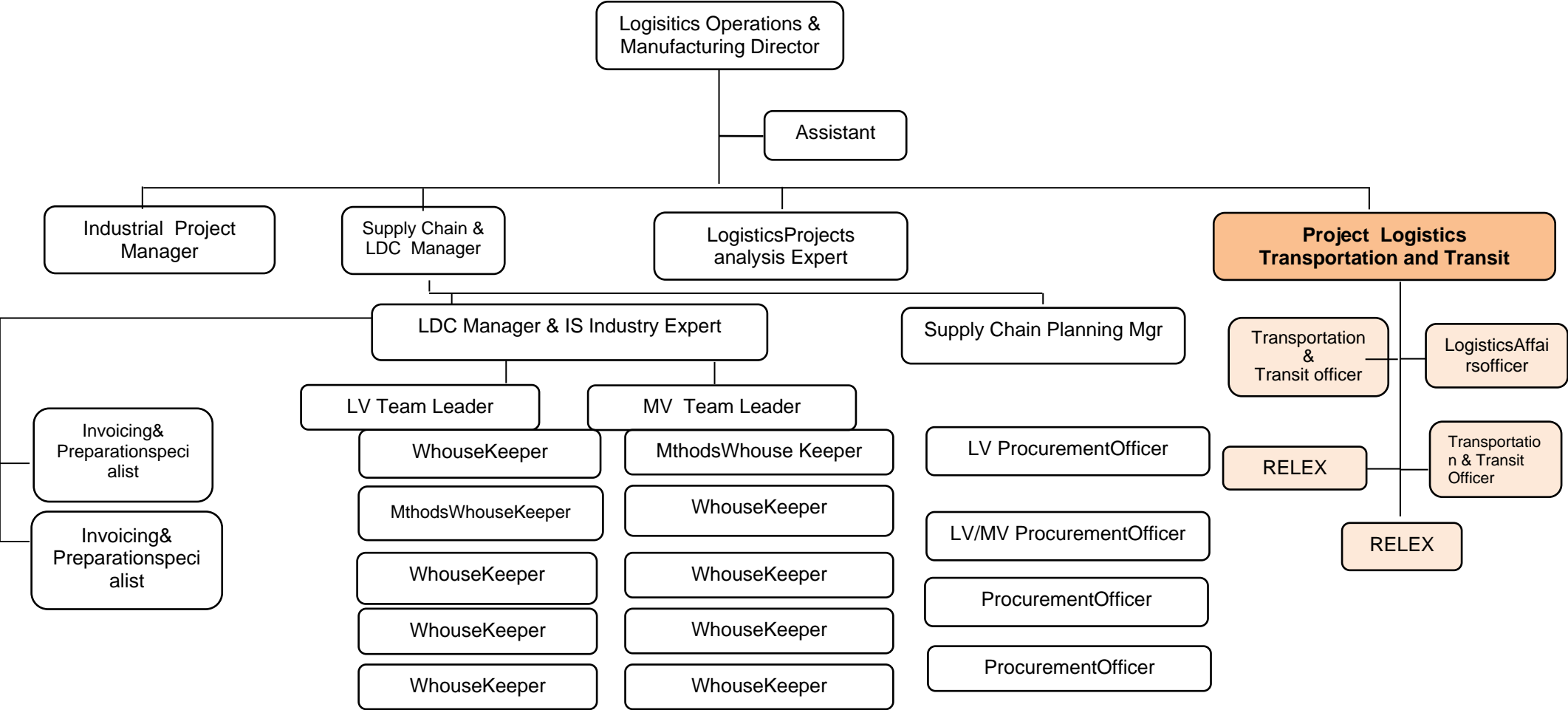
Annexe n° 2 : Organigramme de Schneider Electric Algérie.

Executive Committee



Annexe n° 03 : Organigramme de la direction Supply Chain & Logistique

LogisticsOps&Manufacturing – GSC &Projects



LogisticsOps&Manufacturing - Factory

WhouseKeeper
Logistics Operations & Manufacturing Director

Assistant

Quality control Engineer

Production Manager

Indus. Methods Eng.

MV QualityInspector

LV QualityInspector

Production Ordo Specialist

Production Ord Specialist

Maintenance .Techn.

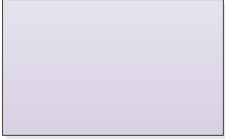
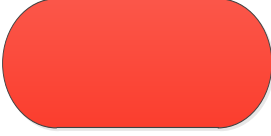

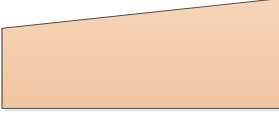
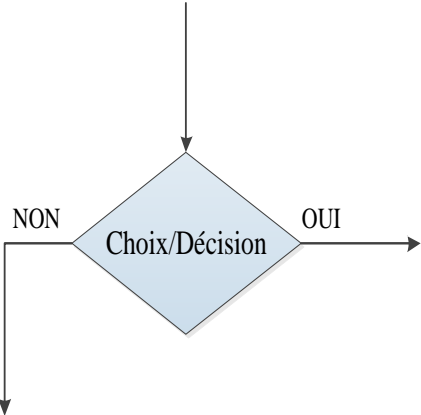
Operator
Control Techn

36 KV Line Pilot
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator

24KV & 36KV Line Pilot SF1
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator

24 KV Line Pilot
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator
Operator

Annexe n° 04 : Légende

	Etape du processus
	Evènement
	Document échangé
	Document exploitable
	Point de contrôle / Décision

Annexe n° 5: Les documents constituant le dossier CKD

Dossier CKD	
Volet « Administratif »	Volet « technique »
<ul style="list-style-type: none">• Copie de registre de commerce.• Copie de la carte d'identifiant fiscal.• Déclaration CNAS.• Dernier bilan fiscal.• Justificatif de l'investissement.• Propriété de la marque.	<ul style="list-style-type: none">• Présentation de SEA.• Activité de l'usine.• Fiche technique du produit.• Fiche de collection par produit.• Processus de montage par produit.• Organigramme fonctionnel.• Maîtrise de l'emploi.

Source : Document interne de SEA

Annexe n°6 : Demande de franchise

امجلهورية الجزائرية الديمقراطية الشعب
République Algérienne Démocratique et Populaire
aire

Ministère du Commerce

وزارة التجارة

طلب اذعلاء لان محقولاق جمركية

DEMANDE DE FRANCHISE DES DROITS DE DOUANE

Nom ou raison sociale: لاو أمسلإ اتسمي جلا اتتماعية:	N° du registre de commerce: رقم ال جسلا الاجتري: لامسمل من طرف
Téléphone: لاهاف:	Délivré par l'antenne du CNRC de: عر فمز كر ال جسلا الاجتري:-
Adresse: لاعناون:	N° d'identifiant fiscal رقلام تر عف بالجبيا ثا:
Désignation commerciale de la marchandise: امسلإ الاجتري للية عاض:	Poids net: ولان زلاصي فا:
N° de la sous-position tarifaire: لار قلام بفا انذعر جلاي كرمي:	Valeur FOB ou départ usine: لانتسليم عظى رها لبارخة خلادذعر أو مرجون لامعمل:
Cachet et signature de l'importateur	Frêt: حشلان:
	Pays d'origine: بللا دمناشد:
	Pays de provenance: بلانصمادرن:

PARTIE RESERVEE A L'ADMINISTRATION

كمان من صخلص لإدارة

(Direction Régionale du Commerce)

(المديرية الجبوية للتجارة)

Visa du Directeur Régional du Commerce:

شأتير قلامدير جلا هلي ول اجترة:

N°: رقم	Validité du: الحلاصيمتن:
Dated'enregistrement اتريخ لالتجسيل	Au: إلى:

Annexe n° 7: Les documents administratifs du dossier « importation sous franchise de droits de douane »

Selon l'article 4 du décret, « *La demande de franchise des droits de douane doit être accompagnée obligatoirement des documents suivants :*

- *la facture pro forma en trois (3) exemplaires ;*
- *une copie légalisée du registre de commerce ;*
- *une copie légalisée de l'identifiant fiscal ;*
- *une copie légalisée des statuts de la société ;*
- *une copie légalisée de l'attestation de dépôt des comptes sociaux auprès du centre national du registre de commerce ;*
- *un extrait de rôle apuré ;*
- *une copie légalisée de l'attestation de mise à jour avec la CNAS et/ou la CASNOS ».*