

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en entrepreneuriat et management de projet

**Contribution à l'implémentation de la norme ISO
31000 :2018 dans la chaîne d'approvisionnement
Aval
Cas : Danone Djurdjura Algérie**

**Élaboré par : BENHAFFAF Yacine
LADJAL Rima**

Encadré par : DR. CHOIRA MOHAMED

Année 2019/2020

Résumé

Les organisations confrontent souvent des risques qui constituent des menaces pour plusieurs volets d'activités. Dans ce cadre, s'inscrit la démarche ISO 31000. En effet, elle présente les bonnes pratiques pour gérer les situations de risques et pour saisir les opportunités. La présente recherche a pour objectif de définir les étapes d'implémentation du système de management des risques selon la norme ISO 31000:2018 dans le département de la chaîne d'approvisionnement aval, ainsi que l'impact que pourrait avoir le système de management des risques sur l'activité de Danone Djurdjura Algérie. Par conséquent nous avons contribué à l'élaboration d'une stratégie unique à Danone Djurdjura Algérie par rapport à ça démarche de management et de maîtrise des risques, afin de prétendre la position de leader dans le marché Algérien.

Mots clés : Chaîne d'approvisionnement Aval, management des risques, ISO31000 :2018.

Abstract

Organizations frequently face risks that present dangers to numerous lines of business. The ISO 31000 approach is an essential part of this framework. Indeed, it presents best practices for overseeing risk situations and seizing opportunities. The objective of this exploration is to define the phases of implementation of the risk management system according to the ISO 31000: 2018 norm in the downstream supply chain department, as well as the impact that the risk management system could have on the activity of the organization. Therefore, we have contributed to the development of a strategy exclusive to Danone Djurdjura Algeria in relation to this management and risk control approach, in order to claim the leading position in the Algerian market.

Keywords: Supply chain, risk management, ISO31000:2018, down-stream.

ملخص

غالبًا ما تواجه المنظمات مخاطر تشكل تهديدات لخطوط عمل متعددة. نهج ISO 31000 هو جزء من هذا الإطار، في الواقع، يقدم أفضل الممارسات لإدارة مواقف المخاطر واغتنام الفرص. الهدف من هذا البحث هو تحديد مراحل تنفيذ نظام إدارة المخاطر وفقًا لمعيار ISO 31000: 2018 في قسم سلسلة التوريد النهائية، بالإضافة إلى التأثير الذي يمكن أن يحدثه هذا نظام على نشاط دانون جرجرة الجزائر. وبالتالي، فقد ساهمنا في تطوير استراتيجية فريدة لشركة دانون جرجرة الجزائر فيما يتعلق بهذا النهج للإدارة ومراقبة المخاطر، من أجل المطالبة بمكانة رائدة في السوق الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، إدارة المخاطر، ISO31000: 2018، سلسلة التوريد النهائية

Remerciements

En premier lieu, nous remercions ALLAH le tout puissant, qui nous a aidé à réaliser ce modeste travail, et nous a donné la force, la patience et le courage durant ces longues années d'études.

Nous tenons à remercier notre encadreur DR M. CHOIRA pour tous ses précieux conseils. Nous remercions également certains enseignants, qui nous ont accompagnés durant ces deux belles années, et pendant la préparation de ce mémoire.

Nous tenons à remercier l'équipe Danone Djurdjura Algérie de nous avoir offert l'opportunité de concrétiser notre stage ainsi que pour leur accueil ; en particulier Mme IDIR Sarah, Mr ATROUCHE Rahim et Mr AKROUCHE Amar pour leur accompagnement et temps précieux.

Nous remercions sincèrement nos chers et tendres parents pour les encouragements et le support moral malgré les circonstances. Sans oublier nos frères et sœurs spécialement Assia et Sofia pour leur aide et soutien.

Je tiens à remercier Mehdi BAGHDADI d'avoir été là pour moi, de toujours me soutenir et encourager quoiqu'il arrive. *Rima*

Nous tenons à remercier chaleureusement nos ami(e)s les plus proches, qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de cette démarche de près ou de loin.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES SCHÉMAS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : RECHERCHE THEORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL.....	4
SECTION 1 : Management de la chaine d’approvisionnement.....	5
1. Définition du management logistique.....	5
2. Les enjeux du management de la chaine d’approvisionnement	6
3. Les domaines du management de la chaine d’approvisionnement.....	7
4. Chaîne d’approvisionnement aval.....	7
4.1. Management des ressources.....	7
4.1.1. Les zones de l’entrepôt.....	8
4.1.2. Les types d’entrepôt.....	8
4.2. La distribution physique.....	8
4.2.1. Les enjeux de la distribution physique.....	9
4.2.2. Structuration du réseau de distribution.....	9
4.3. La solution des transports.....	10
SECTION 2 : Management des risques.....	12
1. Définition du risque.....	12
2. Typologies des risques.....	12
3. Périmètres de gestion des risques.....	13
4. La nécessité du management des risques.....	13
5. Processus de management des risques selon la norme ISO31000 : 2018.....	14
5.1. Les principes.....	14
5.2. Le cadre organisationnel.....	16
6. Processus méthodologique.....	17

SECTION 3 : Management de la chaine d’approvisionnement (SCRM).....	21
1. Importance de la SCRM.....	22
2. Les types de risque.....	22
3. Le positionnement des risques dans la chaine d’approvisionnement.....	23
4. Les méthodes du management des risques de la chaine d’approvisionnement..	24
5. L’évolution du système.....	26
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE, CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	27
SECTION 1 : Méthodologie de recherche.....	28
1. Paradigme épistémologique.....	28
2. Raisonnement et méthodologie de recherche.....	29
2.1. Raisonnement de recherche.....	29
2.2. Méthodologie de recherche.....	29
2.2.1. La collecte des données.....	30
2.2.2. L’analyse des données.....	31
SECTION 2 : Contexte organisationnel.....	32
1. Le groupe Danone.....	32
1.1. Orientation santé.....	33
1.2. Les valeurs de Danone.....	33
1.3. Répartition de Danone dans le monde.....	33
1.4. Domaine d’activité stratégique de Danone.....	34
2. Danone Djurdjura Algérie.....	35
2.1. L’organisation globale de Danone Djurdjura Algérie.....	36
2.2. L’organisation interne de Danone Djurdjura Algérie.....	36
2.2.1. Département de la chaine d’approvisionnement.....	38
2.2.2. Département qualité.....	38
CHAPITRE 3 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	42
SECTION 1 : Analyse stratégique de la chaine d’approvisionnement aval.....	43
1. Matrice de SWOT du département qualité chaine d’approvisionnement.....	43
2. Nécessité d’un système de management des risques	44
3. Analyse du terrain.....	48
SECTION 2 : Implémentation du système du management des risques.....	49
1. Intégration du système.....	49

2. Conception.....	54
2.1. Logigramme du dispositif du management des risques.....	54
2.2. Rôle et responsabilités.....	55
3. Mise en œuvre.....	56
4. Évaluation et contrôle.....	71
5. Amélioration continue du système.....	73
CONCLUSION.....	78
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	79
ANNEXE.....	82

LISTE DES TABLEAUX

N° TABLEAU	TITRE	PAGE
1	Les choix possibles pour maîtriser ses activités de transport.	10
2	Typologies des risques.	12
3	Principes du management des risques.	15
4	Grilles d'observation.	30
5	Analyse du SWOT du département qualité- chaîne d'approvisionnement « DANONE DJURDJURA ».	42
6	Grille d'évaluation des pratiques dans l'entrepôt.	47
7	Cartographie des parties prenantes internes.	49
8	Cartographie des parties prenantes externes.	50
9	Identification et évaluation des risques financiers.	55
10	Identification et évaluation des risques politico économiques.	57
11	Identification et évaluation des risques environnementaux.	59
12	Identification et évaluation des risques de technologie.	61
13	Identification et évaluation des risques SCDS (entrepôt).	63
14	Identification et évaluation des risques SCDS (transport).	66

Liste des schémas

N° SCHÉMA	TITRE	PAGE
1	Les types de raisonnements de recherche.	29
2	Logigramme du management des risques.	52

LISTE DES FIGURES

N° FIGURE	TITRE	PAGE
1	Management des flux <i>Supply Chain</i> .	5
2	Exemple de processus de gestion d'un entrepôt.	7
3	Agencement de l'entrepôt en U.	8
4	La maîtrise de sévérité.	13
5	Principes, cadre organisationnel et processus du management des risques.	14
6	Les principes du management des risques.	15
7	Le cadre organisationnel du management des risques.	16
8	Processus du management des risques.	17
9	Le positionnement des risques dans les différentes parties de la chaîne d'approvisionnement.	23
10	Étapes d'une recherche épistémologique.	28
11	Présence de Danone dans le monde.	32
12	Les valeurs de Danone.	33
13	La répartition du Chiffre d'affaire par région en millions d'euros.	34
14	Répartition du CA par pôle d'activité en millions d'euros (Danone 2018).	34
15	Échelle de classification hiérarchique de DDA.	36
16	Organigramme de DDA.	37
17	Organigramme du département chaîne d'approvisionnement.	38
18	Organigramme du département qualité.	38
19	La qualité chez Danone.	39
20	Les installations de Danone.	40
21	Les dépôts de DDA.	40
22	Cheminement du produit final.	41
23	Nombre total de feedbacks.	45
24	Nombre de cas des réclamations services.	45
25	Nombre de cas des défauts de produits.	46
26	Cartographie des parties prenantes.	51
27	Cartographie des risques financiers.	56
28	Cartographie des risques politico économique.	58
29	Cartographie des risques environnementaux.	60
30	Cartographie des risques de technologie.	62

31	Cartographie des risques SCDS (entrepôt)	65
32	Cartographie des risques SCDS (transport).	68
33	Cycle mensuel de réunion.	71
34	PH Danone ferme.	73
35	Viscosité Danone ferme.	73
36	Le nombre de cas des réclamations services Janvier 2020.	74
37	Le nombre de cas des réclamations services Février 2020.	74

LISTE DES ABREVIATIONS

MR : Management des risques.

SCRM: Supply chain risk management.

ISO : International Organisation de la Standardisation.

DG : Direction générale.

PDG : Président direction générale

DDA : Danone Djurdjura Algérie

APOCE : Organisation algérienne pour la protection et l'organisation du consommateur et de son environnement.

SCDS: Supply Chain Down Stream.

SAV : Service après-vente

Introduction

De nos jours, le management de la chaîne d'approvisionnement devient de plus en plus complexe, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement représentent la préoccupation la plus pressante pour les entreprises qui sont concurrentielles sur le marché mondial d'aujourd'hui. La nature dynamique de l'environnement externe de l'entreprise et la nature coûteuse des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, autrement dit le management des flux des marchandises et de l'information entre les différents acteurs de la chaîne, représentent un danger pour l'entreprise, mais également une opportunité de développement et un atout concurrentiel si nous les gérons et les exploitons d'une manière efficiente.

Désormais, les managers de la chaîne d'approvisionnement se préoccupent beaucoup plus par la prise de décision en prenant en considération plusieurs facteurs ce qui ne peut être évident à chaque fois, à cause de cette complexité exacerbée par des contraintes et des problématiques plus récentes, telles que la pression sur les coûts, la qualité des biens et services, des délais ainsi que la flexibilité et la productivité. Avec cet accroissement des contraintes et de la complexité, la chaîne d'approvisionnement devient de plus en plus risquée.

Le management des risques n'a cessé d'évoluer au cours de ces dernières années, ce qui pose un réel défi aux acteurs de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus prudents sur la qualité et l'origine de leurs produits. Ce sont tous des facteurs qui affectent leur décision d'achat. Afin de répondre à ces exigences et d'assurer la pérennité de ses activités, l'entreprise doit garder une maîtrise totale de la chaîne. À cette fin, ils doivent avoir une perspective globale et développer un ensemble de pratiques responsables structurées pour s'adapter à chaque risque.

Les équipes de la chaîne d'approvisionnement sont confrontées à plusieurs catégories de risques qui peuvent avoir un impact significatif sur la chaîne. Chacun de ces facteurs de risque correspond à un ensemble de bonnes pratiques à intégrer dans le processus métier.

C'est pourquoi il est plus que nécessaire d'allouer des mécanismes, processus et dispositifs tels que l'ISO 31000 :2018, qui permet la prise en compte des risques auxquelles elle pourrait être exposé par les membres de l'organisme et fournit aux parties prenantes l'assurance d'une parfaite maîtrise de ces risques. Car quand ces derniers sont bien appréhendés, pourraient offrir des opportunités. Sans oublier que l'ISO 31000 :2018 a pour objectif d'aligner le management des risques à la stratégie de l'entreprise.

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'étude, nous avons opté pour l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, qui est une entreprise de production et de distribution de produits laitiers frais, du fait qu'elle est considérée comme étant une multinationale et leader mondial dans son domaine.

La stratégie de Danone Djurdjura est orientée vers la qualité de ses produits et la santé de ses consommateurs, pour cela l'entreprise doit gérer ses risques de la manière la plus efficace et efficiente.

Afin de mettre en pratique nos acquis sur l'implémentation du dispositif de la norme ISO 31000 :2018 nous nous sommes intéressés à son rôle pour gérer et évaluer les risques, éviter la perte de temps et comment il pourrait contribuer à être un avantage concurrentiel pour chaque entreprise. Nous nous sommes intéressés de près au département de la chaîne d'approvisionnement aval (Down-Stream) c'est-à-dire la sortie du produit final de l'usine jusqu'aux consommateurs, ce qui implique l'entreposage et la distribution.

De ce fait, nous avons jugés judicieux d'énoncer la problématique comme suit :

Comment implémenter le dispositif de management des risques selon la norme ISO 31000 :2018 dans la chaîne d'approvisionnement aval de Danone Djurdjura Algérie ?

Ce qui implique des questions secondaires, tels que :

- Qu'est-ce que la chaîne d'approvisionnement aval ?
- Comment les risques sont gérés dans la chaîne d'approvisionnement aval au sein de Danone Djurdjura Algérie ?
- Quels sont les mesures à prendre afin d'assurer une meilleure implémentation de la norme ISO 31000 :2018 dans la chaîne d'approvisionnement Aval de Danone Djurdjura Algérie ?

Pour ce faire, nous avons pu consulter un bon nombre de sources bibliographies, des sites et revues scientifiques en ligne.

Pour répondre à notre problématique, nous avons élaborés une étude qualitative basée sur des entretiens semi directifs avec les responsables de fonctions appartenant à l'entreprise de Danone Djurdjura Algérie, les documents internes de l'entreprise qui représentent les différents résultats, processus et stratégie de l'entreprise, aussi l'observation de certains terrains d'activités.

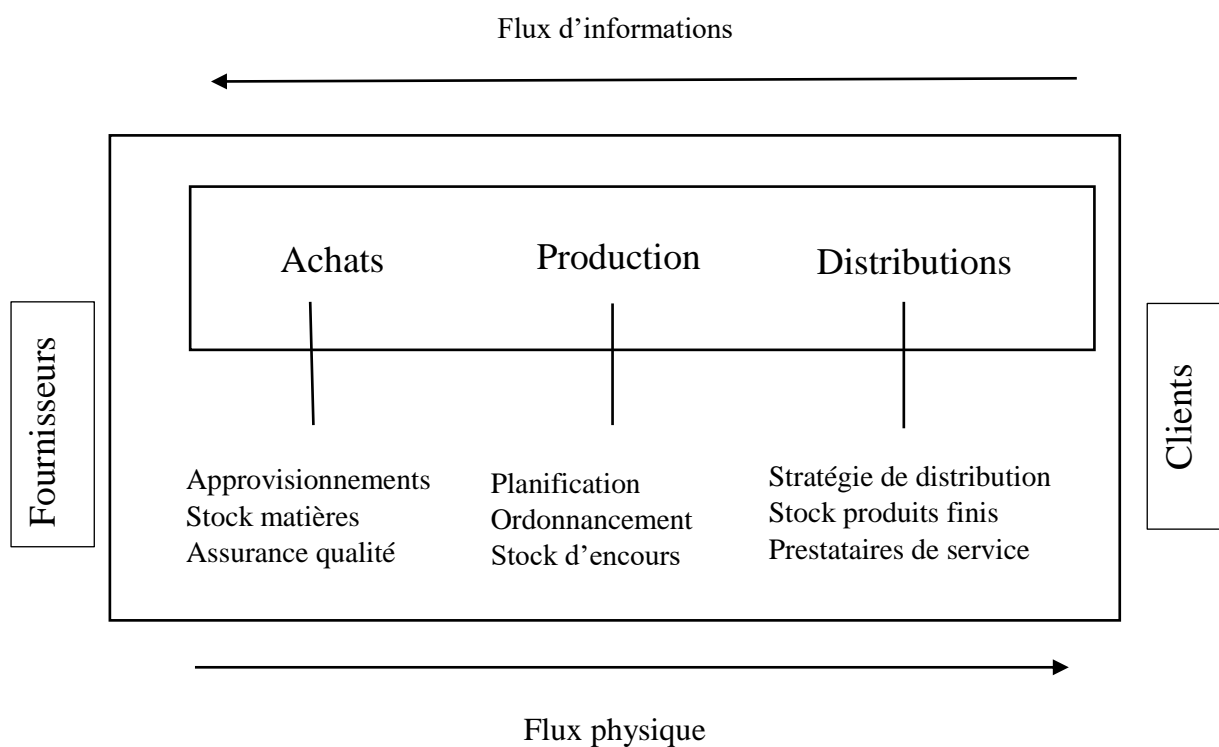
Notre travail se répartit en deux chapitres, chacun présentant trois sections. Dans le premier chapitre nous allons présenter la notion du management de la chaîne d'approvisionnement, management des risques selon l'ISO 31000 :2018 et les pratiques de management des risques de la chaîne d'approvisionnement aval (SCRM). Le deuxième chapitre est consacré à la définition de la méthodologie utilisée pour notre projet d'étude et l'analyse des résultats obtenus lors du stage pratique et les recommandations suggérées à l'entreprise d'accueil.

CHAPITRE I :
RECHERCHE THEORIQUE ET CADRE
CONCEPTUEL

Section 1 : Management de la chaîne d'approvisionnement

Dans cette section nous allons appréhender le management de la chaîne d'approvisionnement, son rôle, ses enjeux, et ses domaines d'intervention. Nous allons aussi détailler l'aval de la chaîne d'approvisionnement (distributions) qui englobe le cheminement des produits finis (entreposage des produits finis et transport)

Figure N°1 : Management des flux *Supply Chain*



Source : (SAUVAGE & DORIOL, 2018, p. 08)

1. Définitions

« *Le SCM comprend le management des approvisionnements, depuis les matières premières de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (et éventuellement le recyclage). Le SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par la firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il constitue une philosophie managériale qui réoriente les activités intra organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectifs commun d'optimisation et d'efficacité* ». (Tan et Al, 1998)

Chopra et Meindl (2004), propose la définition suivante du Management de la chaîne d'approvisionnement : « *le SCM est la maîtrise des flux entre et parmi les étapes de la Supply Chain, dans le but de l'efficience de la Supply Chain* ». (SAUVAGE & DORIOL, 2018)

Une autre définition à propos du SCM comme un principe de management : « *Le Supply Chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des*

fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information ». (LE MOIGNE, 2017)

2. Les enjeux du management de la chaîne d'approvisionnement

Le management de la chaîne d'approvisionnement est une activité délicate, les défis liés à une bonne maîtrise de cette activité sont divisés en trois types :

➤ **Avantages concurrentiels**

L'avantage concurrentiel recherché ici est en relation avec les services fournis (disponibilité, temps, etc.) ou à la maîtrise des coûts. Ils couvrent les éléments suivants :

- Les frais de transport, qu'ils soient en amont (entre le fournisseur et l'entreprise), internes (entre les entités opérationnelles de l'entreprise) ou en aval (distribution) ;
- Le coût financier du stockage ;
- Le coût d'un système d'information ;
- Le coût du traitement organisationnel et administratif.

➤ **Appui à la stratégie**

Le soutien à la stratégie (qu'il s'agisse d'une stratégie de distribution ou d'une stratégie industrielle) rend de plus en plus la chaîne d'approvisionnement étroitement lié à la stratégie globale de l'entreprise.

➤ **Diminution des budgets immobilisés**

Le niveau de capital occupé dans les opérations de la chaîne d'approvisionnement peut être élevé principalement dû à :

- Une quantité d'inventaire avec risque de dépréciation ;
- Un réseau d'entrepôts ;
- Un investissement dans des outils, tels que les flottes de camions, de transport etc...

A l'égard de cette intensité budgétaire des opérations de la chaîne d'approvisionnement, l'entreprise cherche à minimiser les montants investis. (MENAOUÏ, 2017, p. 9)

3. Les domaines du management de la chaîne d'approvisionnement

La pratique du management de la chaîne d'approvisionnement nécessite d'être efficient à propos des actions dans les cinq domaines suivants :

- Production : la création d'un plan de production qui prend en considération la capacité de l'usine, l'équilibre de la charge de travail, l'assurance qualité et la maintenance des équipements.
- Inventaire : Optimiser les quantités de produits stockés en matière première ou produits finis afin de faire face aux aléas de la chaîne d'approvisionnement, et pour mieux optimiser les coûts.
- Emplacement : Choisir les emplacements des installations d'usine et de stockage, détermination du cheminement possible du produit vers le consommateur.
- Transport : le choix des moyens de transport selon les coûts et les temps.
- Système d'information : Des informations opportunes et précises peuvent assurer une meilleure coordination et une meilleure prise de décision.

Les décisions concernant ces domaines définiront l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise afin de pouvoir rivaliser sur le marché. (HUGOS, 2018)

4. Chaîne d'approvisionnement aval : management des ressources et distribution

4.1. Management des ressources (l'entreposage)

Le rôle de l'entrepôt est de stocker les produits pendant une certaine période, la présence d'un entrepôt permet de regrouper les produits finis, de réduire les délais de livraison en les plaçant à proximité du lieu de consommation et de constituer des stocks pour faire face aux aléas. (LE MOIGNE, 2017)

Figure N°2 : exemple de processus de gestion d'un entrepôt

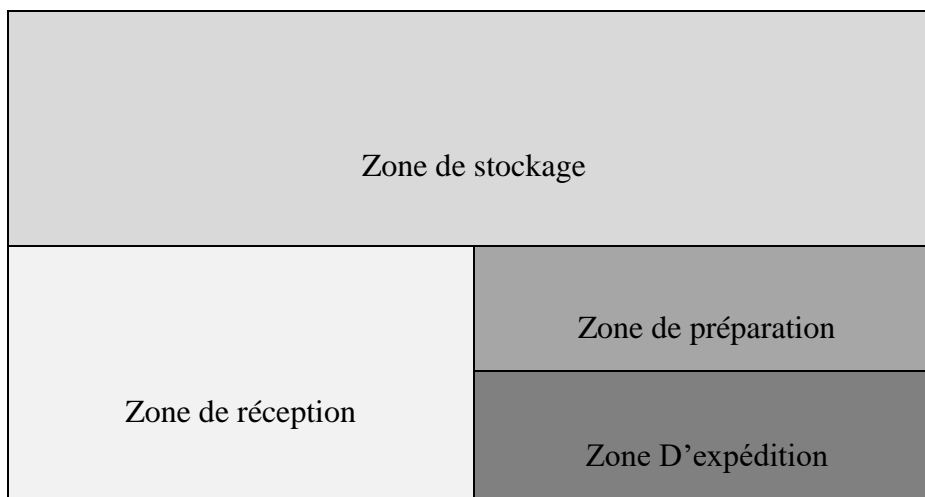


4.1.1. Les parties de l'entrepôt

L'entrepôt se divise en 4 parties :

- La partie de réception des produits finis ;
- La partie de stockage des produits ;
- La partie de regroupement des commandes ;
- La partie de chargement des commandes ; (LE MOIGNE, 2017)

Figure N°3 : Agencement de l'entrepôt en U.



Source : Rémy LE MOIGNE, Supply chain management, p270, 2013

4.1.2. Types d'entrepôts

Il existe plusieurs types d'entrepôts :

- L'entrepôt « usine » est généralement situé près de l'usine de production, qui est utilisé comme lieu de stockage pour la production avant expédition.
- L'entrepôt de consignation est généralement situé près du client, ce dernier obtient le matériel directement de l'entrepôt.
- L'entrepôt du client.
- L'entrepôt au point de vente, tels que le stock au niveau du magasin. (LE MOIGNE, 2017)

4.2. La distribution physique

La distribution physique représente le processus de transfert des produits aux clients via les canaux de distribution. La distribution couvre toutes les activités en aval de la production, de sorte que le transport et l'entreposage peuvent être gérés au moindre coût, en tenant compte du délai et de la quantité requise par le client final. (NAKHLA, 2009)

4.2.1. Les enjeux de la distribution physique

La distribution physique correspond aux problèmes pratiques de maîtrise de la conception du réseau et des processus aval de l'entreprise, et doit être arbitrée entre plusieurs éléments :

- Type de produit
- La nature de la demande
- Organisation du réseau
- Les frais de transport et de stockage.

La mise en place d'une gestion des opérations de la chaîne d'approvisionnement aval se porte sur les éléments suivants :

- Processus de production : stratégie de production
- Gestion des entrepôts.
- Organisation de la livraison usine-entrepôt-clients.
- Une bonne relation avec les sous-traitants. (NAKHLA, 2009)

4.2.2. Structuration du réseau de distribution

Dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'entreprise détermine sa propre façon de réaliser ses objectifs de livraison sur son marché cible. Réseaux de distribution et gestion des transports : L'utilisation et la consommation des produits sont de plus en plus éloignées de leur production. Par conséquent, le transport représente un lien essentiel entre tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement. L'intégration des activités de transport dans la chaîne d'approvisionnement signifie que le transport doit être associé à d'autres activités logistiques (telles que l'entreposage) afin de parvenir à une optimisation cohérente des coûts. Des systèmes de transport flexibles et rentables peuvent réduire les coûts et améliorer les niveaux de service client sans affecter le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement, Si une bonne gestion des transports est au service de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, elle peut devenir un levier pour conquérir le marché. Les défis du transport de marchandises dans la chaîne d'approvisionnement sont :

- Assurer la qualité du service qui doit être pertinente en termes de délai, de sécurité et de qualité de livraison, afin de livrer les marchandises en bon état et à temps au destinataire ;
- Optimiser les coûts de transport en utilisant une massification d'envois et en réduisant le nombre de véhicules et les kilomètres parcourus. (ROQUES, 2015)

La maîtrise des activités du transport :

Tableau N°1 : Les choix possibles pour maîtriser ses activités de transport.

	Description	Intérêts	Contraints
Transport en propre	Transport effectué avec les ressources en propre de l'entreprise et limité aux seuls besoins de l'entreprise.	Intéressant lorsque les produits de l'entreprise requièrent des véhicules spécifiques.	Coût financier élevé et rentabilité aléatoire. Souvent difficile de trouver du fret de retour.
Transport Public	Le transport est confié à un professionnel.	Capacité du transporteur à mutualiser ses transports.	Complexité de l'achat de transport face à la diversité de l'offre des transporteurs.
Transitaire commissionnaire transport	Le commissionnaire de transport est à la fois un architecte et un maître d'œuvre. Il intervient essentiellement pour des opérations internationales (import ou export).	Intéressant pour des entreprises peu habituées à gérer leurs transports et dont les volumes ne permettent pas d'obtenir des tarifs performants.	La comparaison entre les propositions des commissionnaires n'est pas toujours facile à faire.

Source : Thierry ROQUES, optimisez votre chaîne logistique, P49

4.2.3. La solution de transport

Afin de déterminer la solution de transport la plus adaptée, les coûts, délais et données spécifiques liés aux marchandises doivent être déclarés de nouveau :

- Le coût : les coûts de transport, de stockage et d'assurance varient en fonction des risques associés à la marchandise.
- Les délais : prendre en considération les délais de transport effectif, le temps d'attente et moyen de transport.
- La nature de la marchandise : (périssable, dangereuse, sèche, congelée...). Le but est de déterminer si les marchandises nécessitent l'utilisation de moyens de transport spécifiques.
- Emballage et conditionnement de cargaison : peut-être en vrac (solide, liquide ou gaz), une cargaison conventionnelle (boîte, baril, réservoir, tube, sac, etc.) ou une cargaison de conteneur.
- Quantité de marchandises : il s'agit d'estimer avec précision la capacité de transport nécessaire (dimension des marchandises, taille ...).
- Sécurité : respect du délai (possibilité de retard de livraison), sécurité de la marchandise (possibilité de perte, possibilité de mauvais emballage, etc.)(LYONETTE & al, 2019)

Conclusion

En conclusion pour cette première section, nous avons pu remarquer l'importance du management de la chaîne d'approvisionnement au sein d'une entreprise, qui permet d'avoir un avantage concurrentiel mais aussi une importance stratégique en maîtrisant les coûts d'exploitations. Il est clair que la distribution physique couvre toutes les activités de la production en aval afin que le transport et l'entreposage soient gérés au moindre coût c'est pourquoi il est très important de maîtriser les activités du transport tout en tenant compte du délai et de la quantité requise par le client final.

Section 2 : Management des risques

Dans cette seconde section, nous allons aborder au début la définition du risque, son histoire, ses différents types ainsi que le périmètre de gestion des risques. Ensuite, nous allons présenter la nécessité et les bases du management du risque qui sont : le principe, le cadre organisationnel et le processus, selon l'ISO 31000v2018.

1. Définition du risque

(BARTHELEMY & COUREGGES, 2004) Donne la définition suivante « ...*Un risque est une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle (chance) ou (opportunités). D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint...* »

Les activités de l'entreprise génèrent directement certains risques, d'autres naissent dans l'environnement et affectent l'entreprise directement. Par conséquent, le risque est caractérisé par deux niveaux : • Sa probabilité d'occurrence ou sa fréquence f . • Son effet ou gravité G .

Le risque est mesuré par le produit de ces deux quantités, et sa criticité C : $C = f \times G$

Le management des risques est précisément comme « *l'art de prendre en compte rationnellement les deux composantes du risque, fréquence f et gravité G* ». (BARTHELEMY & COUREGGES, 2004)

2. Typologie des risques

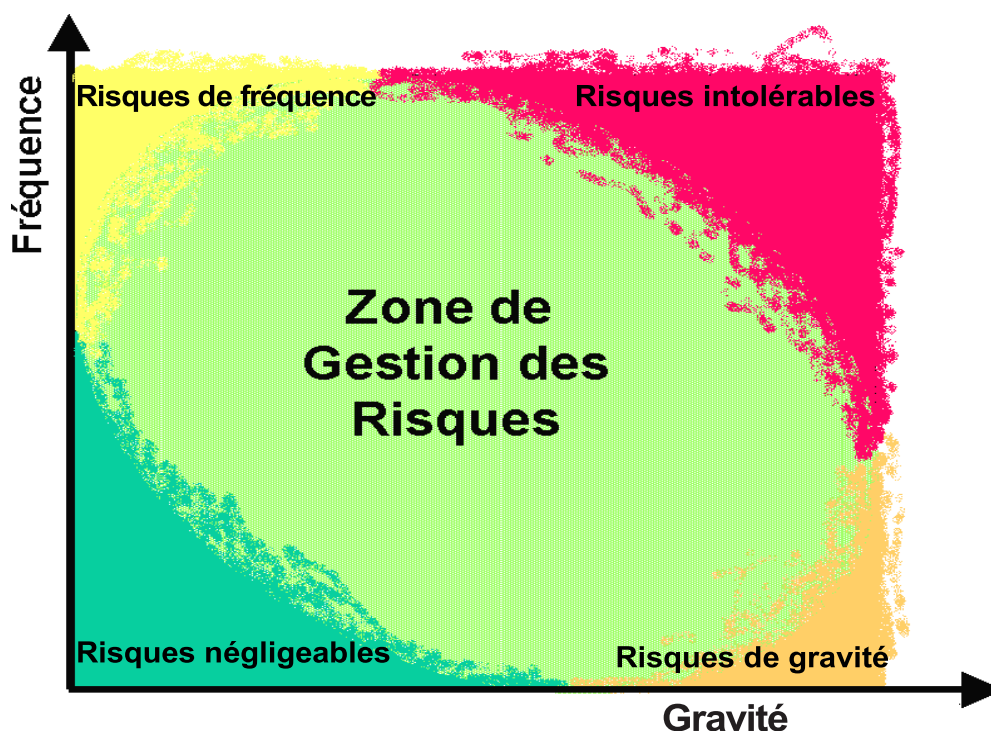
Tableau N°2 : Typologies des risques

<i>Catégories de risques</i>	<i>Nature du risque</i>
Risque financier	Variations des taux d'intérêt, de change, de crédit, de valeur et de liquidité des instruments financiers.
Risques législatifs	Contrôles, réglementations, modifications des lois nationales et internationales
Risque politico-économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques et mener les affaire dans l'environnement international
Risque de matières premières	Modifications des prix des produits de base
Risque environnemental	Accidents environnementaux, lois et réglementations environnementales
Risque de technologie	Changement technologique rapide
Risque fournisseur	Dépendance envers les principaux fournisseurs
Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution
Risque de ressources naturelles	Réserves insuffisantes et réserves médiocres

Sources : (EBONDO & ZEGHAL, 2009, p. 19)

3. Périmètre de gestion des risques

Figure N°4 : La matrice de sévérité



Source: (BARTHELEMY & COUREGGES, 2004, p. 33)

- Risque de fréquence : C'est la zone où la fréquence est élevée et la gravité est faible, pour éviter ces risques, l'entreprise doit élaborer des mesures et des outils préventifs.
- Risques négligeables : c'est la zone où les risques de fréquences et de gravité sont très faibles au point où l'entreprise peut les ignorer.
- Risques de gravité : c'est la zone qui regroupe les risques de faible fréquence et de forte gravité, dans la plupart des cas c'est l'assurance qui s'occupe de ces risques.
- Risques intolérables : sont les risques que l'entreprise doit mettre en œuvre pour les éviter.
- Zone de gestion des risques : c'est la zone de risques que l'entreprise doit gérer d'une manière rationnelle et efficiente.(BARTHELEMY & COUREGGES, 2004)

4. La nécessité du management des risques

• Atout concurrentiel

En exploitant le système de management des risques d'une manière efficiente, l'entreprise se crée une opportunité pour avoir une supériorité dans son activité, car il met à la disposition de l'entreprise une série d'outils pour optimiser ses activités.

• Pérennité de l'entreprise

En optimisant ses activités routinières l'entreprise développe son travail, et se lance dans le chemin du développement durable.

- **Meilleure image de l'entreprise**

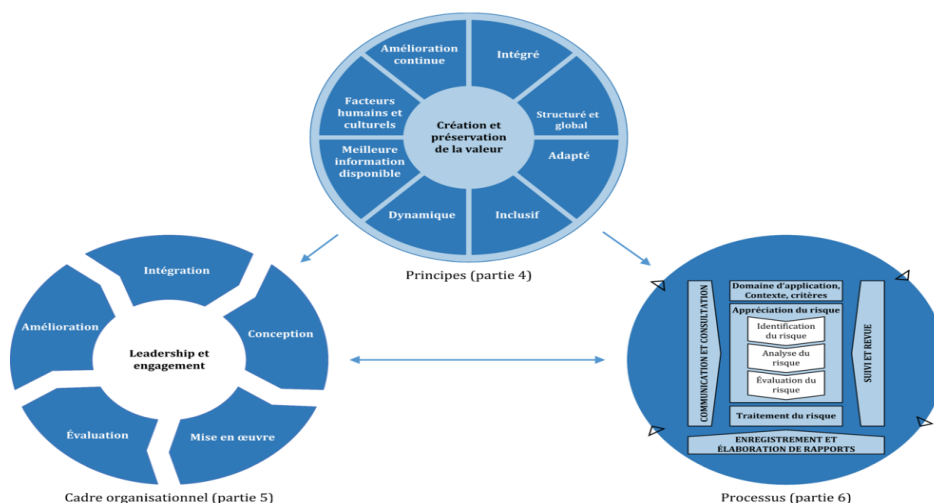
La mise en œuvre du plan de management des risques peut instaurer un « esprit de sécurité » au sein de l'entreprise. Cela permet à l'entreprise d'avoir une bonne image et une bonne réputation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. (BARTHELEMY & COUREGGES, 2004)

5. Système de management des risques selon la norme ISO31000 (2018) :

La nouvelle norme ISO 31000 :2018 se trouve dans une meilleure logique d'intégration du management du risque avec les ambitions stratégiques de l'entreprise. Parmi les valeurs de cette nouvelle norme, nous citons : l'intégration, la synergie et l'itération, qui permettent la réussite du dispositif de management des risques. ISO 31000 : 2018 est composé uniquement de lignes directrices et donc ne sera pas certifié. (SUTRA, 2018)

Le management des risques s'appuie sur les principes, le cadre organisationnel, et le processus comme on peut le voir dans la figure N°5.

Figure N°5 : principes, cadre organisationnel et processus de management des risques.



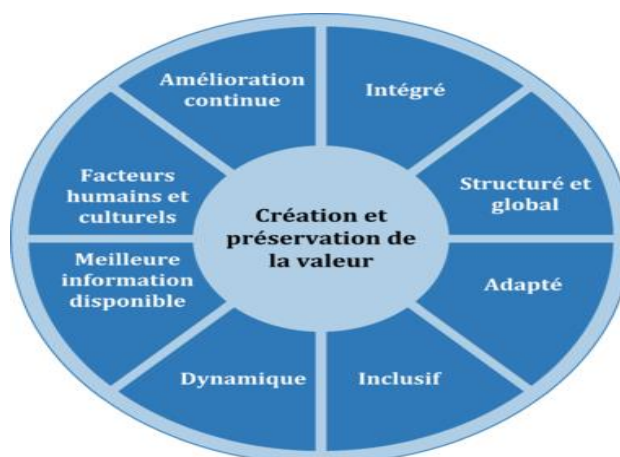
Source : ISO 31 (EBONDO & ZEGHAL, 2009)000 (2018)

Ces trois composantes se complètent, ainsi le dispositif de management des risques ne saurait exister sans la mise en place de l'une ou de l'autre de ces trois dernières.

5.1. Les principes

Selon l'article 4 de la norme (ISO 31000, 2018) prévoit que : « *Les principes rappelés fournissent les grands axes relatifs aux caractéristiques d'un management du risque efficace et efficient, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité. Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération lors de l'établissement du cadre organisationnel et des processus de management du risque de l'organisme. Il convient que ces principes permettent à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur ses objectifs.* »

Figure N°6 : Les principes du management des risques.



Source : (ISO 31000, 2018)

Ces huit principes sont considérés comme des exigences de bonnes pratiques d'où l'objectif est d'appliquer un dispositif de management des risques efficaces et efficient qui peut donc créer de la valeur et la préserver tout en surveillant les possibles menaces qui peuvent subvenir à tout moment. Sans oublier qu'il aide à la prise de décision et contribue à détecter des opportunités. (SUTRA, 2018, p. 83)

Pour illustrer l'efficacité de cette application, le tableau ici présent explique les principes du management des risques et leurs contributions :

Tableau N°3 : Principes du management des risques et leurs contributions.

Principes	Contributions
Intégré	Le dispositif a pour mission de s'appliquer à toutes les activités et métiers de l'organisme, sans dépendre de leur nature.
Structuré et Global	L'approche est structurée, ce qui permet d'avoir des résultats cohérents, présentables et comparables.
Adapté	Adapter le contexte interne et externe de l'organisation avec ses objectifs.
Inclusif	Les parties prenantes sont intégrées dans la démarche, ce qui nous mène à un management des risques plus clairs.
Dynamique	Permet de détecter et d'anticiper les risques nouveaux et de modifier ou supprimer les risques archaïques.
Meilleure information disponible	Connaitre toutes les limites des informations disponibles, qui sont claires et accessibles.
Facteurs humains et culturels	La démarche ne néglige aucun facteur humain et culturel.
Amélioration continue	Le progrès est fondé sur l'apprentissage et l'expérience.

Source : élaboré par nous-même.

5.2. Le cadre organisationnel

Le cadre organisationnel, seconde composante de la norme ISO 31000 :2018, est présenté en suivant un cycle de vie qui comprend l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'amélioration et l'évaluation du management des risques au sein de l'organisme. Tout au long de ces étapes, le leadership et l'engagement sont primordiales.

Figure N°7 : le cadre organisationnel du management des risques.



Source : (ISO 31000, 2018)

La finalité du cadre organisationnel est d'encourager l'organisme à intégrer le management des risques dans les activités et fonctions significatives. L'efficacité du management des risques va donc dépendre de son intégration dans la gouvernance de l'organisme ainsi que sur la prise de décision. (CHELABI & GUEMRAOUI, 2019)

L'impact du Leadership et l'engagement dans le contexte organisationnel :

La direction générale ainsi que les organes de surveillance doivent sans cesse montrer leur implication régulière dans le dispositif du management des risques. Il n'est pas question de se limiter à une simple annonce dès le lancement de la démarche, mais de s'intéresser au déroulement du dispositif, ainsi qu'à l'analyse des résultats obtenus.

L'implication de la direction générale et des organes de surveillance est proposée à l'article 5.2 de la norme (ISO 31000, 2018). Elle se fait notamment en :

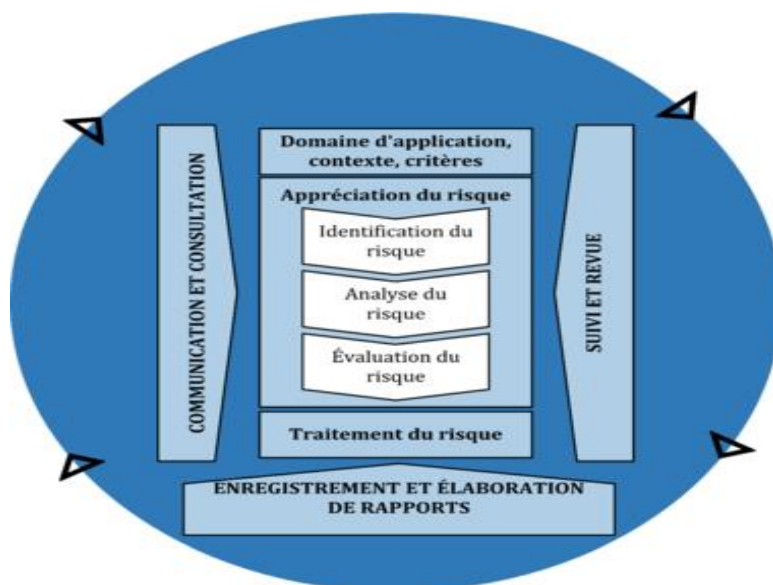
- S'assurant du bon alignement du management des risques avec la stratégie et les objectifs qui la déclinent ;
- S'assurant du bon alignement du management des risques avec la culture de l'organisation ;
- Etablissant des niveaux et types de risque pouvant être pris par l'organisation ;

- Garantissant le bon niveau des ressources allouées ;
- Communiquant avec les parties prenantes ;
- Promouvant un suivi systématique. (SUTRA, 2018, p. 88)

5.3. Processus méthodologique du management des risques :

La définition du processus de gestion des risques permet au système d'être plus structuré, avec des méthodes d'analyse plus claires et plus uniformes entre les entités, afin que chacun puisse comprendre. Le système développé doit être pleinement intégré dans la prise de décision. Selon cette norme, le processus méthodologique de management des risques doit inclure une logique structurée, itérative et dynamique. (SUTRA, 2018)

Figure N°8 : Processus management des risques.



Source : (ISO 31000, 2018)

La figure N°8 représente le processus du management des risques et illustre l'articulation et les interconnexions entre les étapes.

❖ Communication et consultation :

Grâce à la communication et à la consultation, les différentes parties prenantes peuvent comprendre le système, les principes de prise de décision et les raisons de prendre certaines mesures nécessaires. La communication vise à sensibiliser et à mieux comprendre les risques, tandis que la consultation consiste à obtenir un retour d'information pour renforcer la prise de décision. (www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr, s.d.) (Consulté le 10/06 à 20 :00)

❖ Domaine d'application, contextes et critères :

Le périmètre d'application, le contexte et les critères ont pour objectifs d'accorder le processus de management des risques en permettant une évaluation du risque efficace et un traitement du risque adéquat. (SUTRA, 2018)

❖ Appréciations du risque :

La phase d'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.

➤ Identification du risque :

Selon l'article 6.4.2 de la norme (ISO 31000, 2018) « *L'identification du risque a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme à atteindre ses objectifs* ».

Les informations utilisées pour l'identification des risques doivent être pertinentes, appropriées et à jour. Il existe plusieurs techniques pour identifier les incertitudes susceptibles d'affecter les objectifs. Les facteurs suivants et leurs relations doivent être pris en compte :

- Les sources de risque tangibles et intangibles ;
- Causes et événements ;
- Menaces et opportunités ;
- Résultats et leur impact sur l'objectif
- Indicateurs de risques émergents.

➤ Analyse du risque :

Selon l'article 6.4.3 de la norme (ISO 31000, 2018) « *L'analyse de risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau du risque, le cas échéant. L'analyse du risque implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité. Un événement peut avoir des causes et conséquences multiples et affecter des objectifs multiples.* »

Les données fournies par l'analyse des risques peuvent évaluer le risque, décider s'il faut le traiter et comment le traiter, et choisir la stratégie et la méthode de traitement les plus appropriées. (www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr, s.d.)
(Consulté le 10/06 à 20 :30)

➤ Evaluation du risque :

D'après l'article 6.4.4 de la norme (ISO 31000, 2018)« *L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses. L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée.* »

❖ Traitement du risque :

Le but du traitement des risques est de sélectionner et de mettre en œuvre des options afin de traiter et de visualiser les risques dans une perspective positive. Selon l'article 6.5 de la norme ISO 31000 :2018, les options de traitement du risque sont les suivantes :

- Refus du risque : l'activité porteuse du risque est abandonnée ;
- Prise de risque : le risque est pris car les gains espérés sont supérieurs aux menaces encourues ;
- Elimination de la source de risque ;
- Réduction de la probabilité de survenance, ou de recherche d'une baisse de la gravité des impacts en cas de survenance ;
- Partage du risque : transfert vers un assureur ou un fournisseur ;
- Maintien en état, si le contexte le justifie. (SUTRA, 2018, p. 100)

Les informations fournies dans le plan de traitement comportent :

- Raisons du choix des options de traitement, y compris les avantages attendus ;
- Personnel responsable de l'approbation et de la mise en œuvre du plan ;
- L'action proposée ;
- Considérer les ressources nécessaires pour les urgences ;
- Mesure du rendement ;
- Besoin de signaler et de surveiller ;
- Contrainte ;
- Le moment où l'action doit être prise et terminée.

(www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr, s.d.) Consulté le 12/06/2020 à 17h55).

❖ Suivi et revue :

Bien que le traitement des risques ait été conçu soigneusement, il peut ne pas produire les résultats espérés et avoir des conséquences inattendues, afin de s'assurer que les différentes formes de traitement soient efficaces, le suivi et la revue doivent faire partie intégrante de la mise en œuvre du traitement du risque. Comme tout autre processus, la revue du processus du management des risques se doit d'être organisée et planifiée. Ce suivi permet de s'assurer du bon fonctionnement du processus et l'amélioration de son efficacité. Le suivi et la revue comprennent la planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information. Les modalités et réalisation de la conception des étapes de suivi et revue doivent être prévues longtemps à l'avance, avec un calendrier connu et des contributeurs désignés. (SUTRA, 2018, p. 101)

❖ Enregistrement et élaboration de rapports :

Le processus de gestion des risques et les résultats obtenus doivent être documentés. L'enregistrement et le *reporting* sont des étapes qui permettent de suivre les actions, mais aident également à l'attribution de méthodes et finalement à prouver les résultats réels. Ces rapports fournissent des informations sur la mise en œuvre en cours, aident à la prise de décision et organisent l'interaction avec les parties prenantes. (SUTRA, 2018, p. 102)

Conclusion

En cette deuxième section nous avons pu avoir une idée générale sur le risque ainsi que sur le management des risques, et que ce dernier ne saurait exister sans la mise en place d'une des composantes de l'ISO 31000 :2018 à savoir les principes, le cadre organisationnel et le processus qui se complètent. Il est important d'analyser le risque car cela permet de l'évaluer et donc de prendre les décisions et de choisir la stratégie qu'il faut. Pour conclure l'ISO 31000 :2018 grâce à ses lignes directrices est le meilleur moyen de diminuer tout risque.

Section 3 : Management des risques de la chaîne d'approvisionnement (SCRM)

Dans cette dernière section, nous allons présenter Management des risques de la chaîne d'approvisionnement, sa définition, son importance, les types de risques et leurs positionnements dans la chaîne d'approvisionnement. Pour finir nous allons parler des méthodes utilisées dans la SCRM et de son évaluation.

Il existe des risques dans de nombreuses activités du management. C'est ainsi qu'il a été étudié dans de nombreux domaines : stratégie, finance, production, comptabilité, marketing, etc. le management des risques peut s'appliquer à plusieurs domaines de management, y compris celui du management de la chaîne d'approvisionnement.

Le SCRM est un vaste domaine de recherche, il existe de nombreux objets de recherche cependant, ils n'ont pas encore couvert toute la zone et sont toujours disponibles pour l'exploration, le champ de recherche reste en plein développement (Sodhi & Tang, 2012). Il existe de nombreuses recherches possibles. Les concepts, outils et méthodologies sont encore à construire et à valider.

March et Shapira (1987) ont donné la première définition du management de la chaîne d'approvisionnement (SCRM). Ils définissent le risque comme « *une variation dans la distribution des résultats possibles de la Supply Chain, leurs probabilités d'occurrence et leurs gravité* ». D'après cette définition on comprend que le risque est classé selon :

- La probabilité : si cela est aussi fort, le risque n'est plus un risque, mais un événement spécifique qui est sur le point de se produire ; s'il est trop faible, ce ne sera qu'une illusion, une peur infondée que les managers ne tentent pas de gérer.
- La gravité : selon l'impact si ce risque se produit sur la cohérence du travail de la chaîne d'approvisionnement.

Cette catégorie de risques implique une vulnérabilité dans le management de la chaîne d'approvisionnement, qui peut être gravement endommagé en raison de risques qui peuvent affecter sa capacité à servir efficacement les clients, (Mason-Jones et Towill, 2000).

L'impact de ces risques est de modifier voire empêcher la circulation efficace des flux d'information et des flux physiques (matières, produits) entre les acteurs de la chaîne. Cette gestion implique des niveaux stratégiques et opérationnels, avec des périodes d'appréciation à long terme et à court terme, et déploie des stratégies, des pratiques et des outils individuellement ou conjointement avec des partenaires industriels et logistiques. (LAVASTRE & al , 2014)

Lors de l'analyse de la littérature, on retrouve deux termes qui sont proches : « risque d'approvisionnement » et « risque de la chaîne d'approvisionnement », le premier est très opérationnel, impliquant l'approvisionnement, la livraison, les commandes et la gestion des processus à court terme, le second est plus stratégique, impliquant la gestion, la mise en œuvre et l'organisation de processus entre partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

1. Importance de la SCRM

L'importance du management des risques liés à la chaîne d'approvisionnement se résume dans l'impact de ces risques sur l'ensemble du travail de l'entreprise, si les risques ne sont pas gérés d'une manière efficace, il suffit d'une erreur dans la communication des informations, l'approvisionnement ou la distribution pour que toute l'entreprise se mobilise pour la rectifier.

(CRAIGHEAD & al, 2007), ont tenté de souligner l'impact du risque sur les flux de la chaîne d'approvisionnement, et pourquoi une interruption de la chaîne serait très critique. Ils ont présumé, que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont inévitables et, par conséquent, que toutes les chaînes d'approvisionnement sont intrinsèquement risquées. Ils ont pu relier la gravité des perturbations de la chaîne aux trois caractéristiques de conception de la chaîne, de la densité et de la complexité. Ces résultats augmentent non seulement les connaissances existantes en matière de risque de la chaîne d'approvisionnement, de vulnérabilité, de résilience et de planification de la continuité des activités, mais remettent également en question la sagesse de poursuivre des pratiques telles que la réduction de la base d'approvisionnement, etc.

2. Les types des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Ils existent plusieurs types de risques dans les différents processus de la chaîne d'approvisionnement, tout dépend du positionnement du risque, de l'impact du risque, etc. Plusieurs auteurs ont essayé de proposer une classification de ces risques.

Mason-Jones et Towill (1998), Zsidisin et al. (1999), Johnson (2001) et (Jüttner, 2005) ont tenté d'identifier et de comprendre les sources de risque associées à la chaîne d'approvisionnement. Globalement, cinq types de sources de risques sont privilégiés :

- L'environnement ;
- La demande ;
- L'offre ;
- Les processus ;
- Le contrôle.

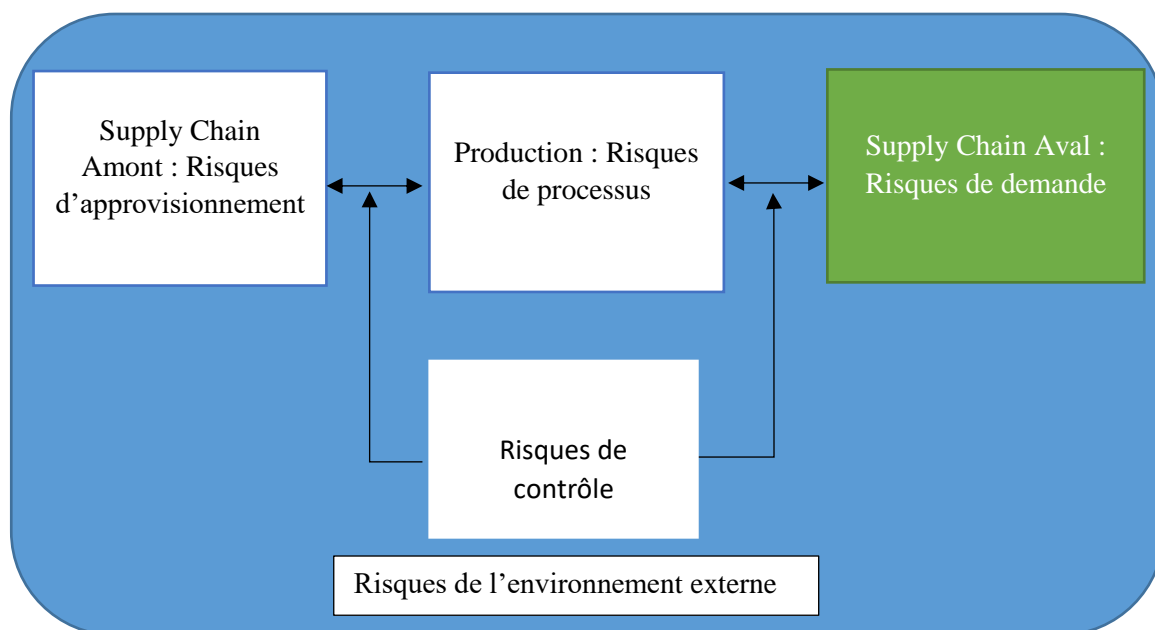
Pour une liste des risques opérationnels, (CHOPRA & SODHI, 2004) ont identifié neuf types de risques :

- Interruption, exemple : panne de machine
- Retard, exemple : retard de livraison
- Système, exemple : système d'information hors service
- Prévisions, exemple : prévisions des ventes et surplus des produits finis
- Propriété intellectuelle, exemple : savoir faire
- Approvisionnement, exemple : qualité ou disponibilité de matières premières
- Créances, exemple : risques financiers
- Inventaire, exemple : manque de stock
- Capacité, exemple : manque de capacité intellectuelle.

Comme mentionné ci-dessus, il existe de nombreux types de risques associés à la chaîne d'approvisionnement. Certains auteurs se concentrent sur la source du risque (Jüttner, 2005), d'autres classent les risques par types (CHOPRA & SODHI, 2004); (FASSIO, 2006).

3. Positionnements des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Figure N°9 : Le positionnement des risques dans les différentes parties de la *Supply Chain*



Source: (PECK & CHRISTOPHER, 2004)

- Les processus sont les séquences de la valeur ajoutée et de l'activité managériale de l'entreprise. L'exécution de ces processus est susceptible de dépendre immédiatement de biens détenus ou gérés en interne et d'une infrastructure fonctionnelle. Par conséquent, les actifs détenus ou gérés en interne et la fiabilité du soutien des transports, des communications et des infrastructures doivent être soigneusement pris en compte. Le risque de processus est lié aux perturbations de ces processus.
- Les contrôles sont les hypothèses, règles, systèmes et procédures qui régissent la façon dont une organisation exerce un contrôle sur les processus. En termes de chaîne

d'approvisionnement, il peut s'agir de quantités commandées, de tailles de lots, de politiques de stock de sécurité, etc., ainsi que des politiques et procédures qui régissent la gestion des actifs et des transports. Le risque de contrôle correspond donc aux risques résultants de l'application ou de la mauvaise application de ces règles.

- Le risque de demande est lié à des perturbations potentielles ou réelles du flux de produits, d'informations et, de liquidités émanant du réseau, entre l'entreprise et le marché. En particulier, elle concerne les processus, les contrôles, les dépendances des actifs et des infrastructures des organisations en aval et adjacentes à l'entreprise.
- Le risque d'approvisionnement concerne les perturbations potentielles ou réelles du flux de produits ou d'informations émanant du réseau, en amont de la chaîne d'approvisionnement.
- Environnement : Ces événements peuvent bien sûr avoir un impact direct sur l'entreprise ou sur ceux en amont ou en aval, voire sur le marché lui-même. Ils peuvent être le résultat d'événements sociopolitiques, économiques ou technologiques ou d'organisations éloignées des Supply Chain de l'entreprise, mais peuvent avoir des effets de report par le biais de liens avec d'autres réseaux industriels.(PECK & CHRISTOPHER, 2004)

4. Méthodes du management des risques de la chaîne d'approvisionnement

Le management des risques liés à la chaîne d'approvisionnement est géré par la coordination ou la collaboration entre les partenaires de la chaîne afin d'assurer la rentabilité et la continuité (TANG & NURMAYA, 2011)

Les effets de la SCRM sur la performance d'une chaîne d'approvisionnement restent inexplorés. On suppose que le SCRM aide à faire face aux vulnérabilités à la fois de manière proactive en soutenant la robustesse et la réactivité tout en soutenant l'agilité. On suppose que ces deux dimensions ont une influence sur la valeur client de la chaîne d'approvisionnement et sur la performance de l'entreprise. L'agilité et la robustesse montrent qu'elle est importante dans l'amélioration des performances. Bien que l'agilité n'ait un fort effet positif que sur la valeur client de la chaîne d'approvisionnement, mais pas directement sur les performances de l'entreprise, la robustesse a un fort effet positif sur les deux dimensions de performance. Cette importante découverte oriente l'attention stratégique des chaînes d'approvisionnement centrées sur l'agilité à celles qui sont à la fois robustes et agiles. La robustesse peut être considérée comme une condition préalable de base pour faire face aux risques du côté du fournisseur, tandis que l'agilité est nécessaire pour faire face aux risques du côté client. La quantité d'agilité et de robustesse doit s'adapter à la stratégie concurrentielle. Étant donné que la volatilité est

devenue de plus en plus un état répandu de chaîne d'approvisionnement. (WIELAND & WALLENBURG, 2012)

Conscient des implications potentielles de ces situations sur la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement, (LAVASTRE & al , 2014) ont tenté de définir les risques et leurs sources et d'identifier la gestion qui peut aider à réduire l'impact négatif des risques sur les chaînes d'approvisionnement. Ils ont conçu un cadre pour la gestion du *SCRM*. Ils ont pu identifier la gestion critique du succès du *SCRM*. Ils voulaient prouver avec cette méthode que la relation de collaboration avec les partenaires industriels et d'approvisionnement peut être considérée comme un moyen efficace de faire des *SCRM*.

Ils ont résumé leurs principales constatations comme suit :

- L'âge du gestionnaire n'est pas important pour *SCRM*. Quel que soit l'âge du gestionnaire, les mêmes méthodes sont utilisées.
- Le *SCRM* ne dépend pas des caractéristiques de l'intimé, y compris : le sexe, l'âge, l'expérience au sein de l'entreprise.
- La durée des relations avec les partenaires est très importante dans la *SCRM* car les méthodes utilisées sont différentes en fonction de la durée et de la relation.
- Pour être efficace, le *SCRM* doit être considéré au niveau stratégique et nécessite des échanges d'informations stratégiques avec les parties prenantes.
- La pratique régulière et continue de *SCRM* est le meilleur moyen d'améliorer le système et le rendre plus efficace.
- En pratiquant le *SCRM*, les entreprises subissent une diminution de la probabilité et de la gravité des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.
- Dans l'ensemble, les méthodes basées sur la collaboration avec les partenaires sont les plus efficaces pour une *SCRM* réussie.

Les limites de leur recherche sont :

- Ils n'ont pas introduit le contexte culturel dans leur recherche qui peut avoir une influence majeure sur le *SCRM*
- Ne pas interviewer les autres acteurs qui pourraient être touchés par le *SCRM*, ils ont interviewé un seul représentant de la chaîne.

En se basant sur ces recherches nous avons décidé d'étudier l'impact de la *SCRM* sur la performance de la chaîne d'approvisionnement, L'importance accordée à ce système par le top management, et le rôle du contexte culturel dans la performance de ce système en implémentant

un système de management des risques dans la dernière étape de la chaîne d'approvisionnement à savoir l'aval, selon les lignes directrices de l'ISO 31000. Dans cette partie les risques peuvent être d'une part liés au transport et au stockage, cela peut entraîner l'interruption du transport et de la distribution physique des produits aux clients, un bon système de management de ces risques assure un produit de bonne qualité aux consommateurs. D'une autre part aux risques associés aux transactions en aval qui se réfèrent aux risques liés à la signature de contrats avec des partenaires (clients ou distributeurs) et à leurs conséquences.(VAN DER VORST & BEULENS, 2002)

5. L'évaluation du système du management des risques de la chaîne d'approvisionnement

Il n'est pas facile d'établir et de sélectionner des indicateurs de performance qui sont des étapes importantes dans la conception et l'évaluation de tout système (en particulier dans SCRM), la plupart des outils de mesure doivent tenir compte de l'efficacité, du taux de service et de la capacité de s'adapter aux changements de l'environnement, (GUNASEKARAN & al, 2004).

Pour ça nous avons sélectionné comme repère et indicateurs de performance notre système le retour des consommateurs, leur satisfaction et leur mécontentement, aussi la satisfaction des différents collaborateurs interne et externe de la chaîne d'approvisionnement et la contribution du système dans le développement de l'organisation.

Conclusion

Pour conclure, nous avons vu les différents risques liés à la chaîne d'approvisionnement et l'importance de la SCRM au sein d'une entreprise. Effectivement cette dernière, est le meilleur moyen d'améliorer le système et de le rendre plus efficace.

Chapitre II :
CADRE METHODOLOGIQUE, CONTEXTE
ORGANISATIONNEL

Section 1 : Méthodologie de recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile, pour réaliser une étude scientifique rigoureuse nous avons dû adopter une approche précise adaptée à ses variables afin d'obtenir des résultats clairs et fiables. Pour ce faire, nous avons adopté une approche appropriée avec notre sujet. Dans le présent chapitre, nous allons détailler la démarche méthodologique utilisée tout au long de notre étude, les outils de collecte des données, les méthodes adoptées dans le but de répondre à notre sujet de recherche.

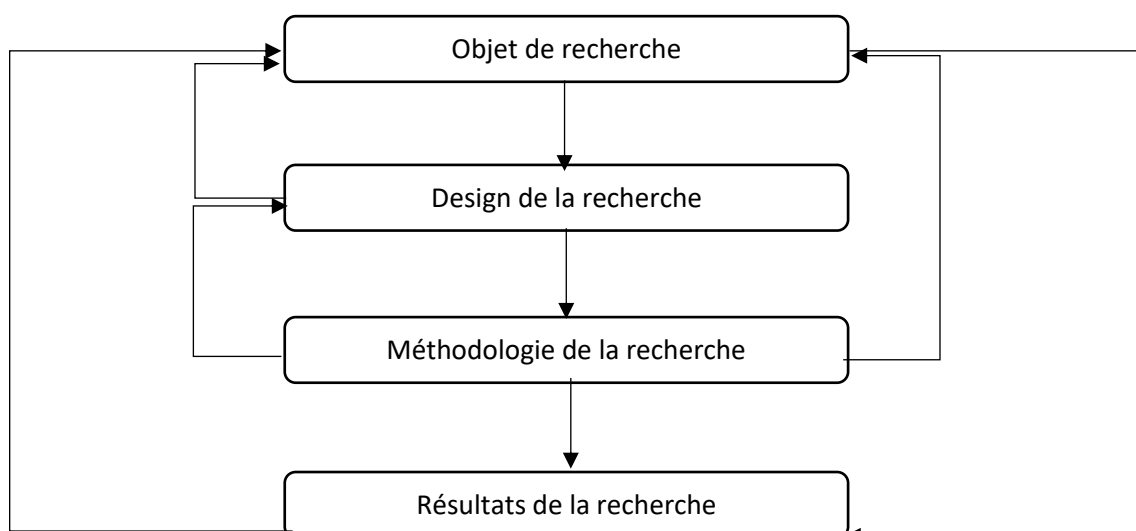
1. Épistémologie de recherche

L'épistémologie de la recherche a été définie comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée* » (SOLER, 2000). La réflexion épistémologique a le pouvoir de clarifier les présupposés ainsi que de justifier tous les choix effectués à ces diverses phases de recherches, entre autres c'est un outil d'innovation qui non seulement aide grandement à la recherche mais permet aussi de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets de cette dernière.

Selon (THIETART & al, 2014) la réflexion épistémologique doit nous permettre en tant que chercheurs de :

- Comprendre les présupposés sur lesquelles se fondent notre recherche ;
- Expliquer le sens de leurs choix afin de mieux appréhender la recherche.

Figure N°10 : étapes d'une recherche épistémologique

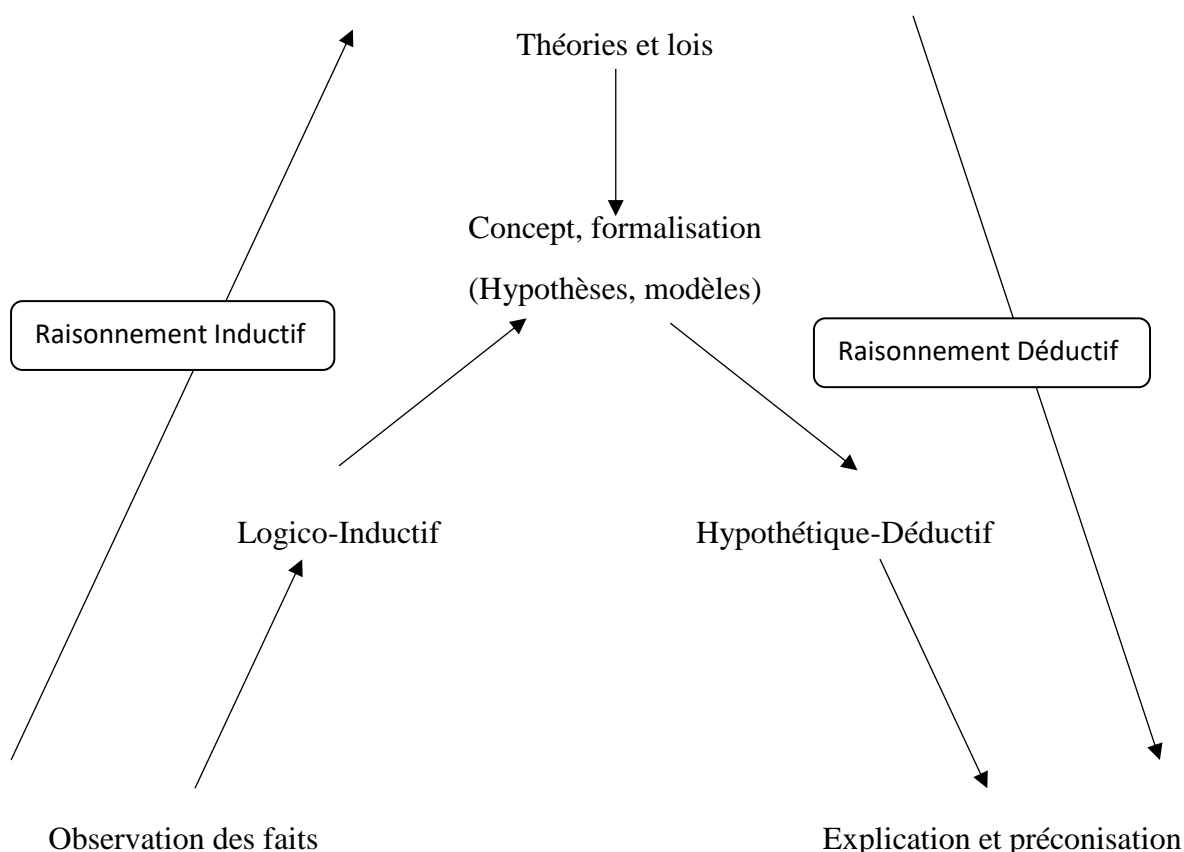


2. Raisonnement et méthodologie de recherche

2.1. Raisonnement de recherche

Il existe deux types de raisonnements dans une recherche épistémologique : le premier est un raisonnement inductif et le second déductif.

Schéma N°1 : les types de raisonnements de recherche



Source : (WACHEUX, 1996)

Dans notre recherche nous avons suivis une logique inductive qui est selon Morfaux et Lefranc « une inférence conjecturale qui conclut : 1) - de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure. » (MORFAUX & LEFRANC, 2011)

2.2. Méthodologie de recherche

La recherche qualitative est majoritairement interprétative, il n'est pas question de tester des théories, mais plutôt de comprendre un phénomène donné à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions reçus. Selon Mays et pope : « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (MAYS & POPE, 1995)




Vu que l'étude qualitative est de nature exploratoire, nous avons donc tenté d'explorer et d'étudier tout le système de management de la chaîne d'approvisionnement de Danone et l'interaction de ce dernier avec quelques systèmes bien ciblés.

2.2.1. La collecte des données

La méthode qualitative a pour but de collecter des informations structurées afin de les décrire, exposer et expliquer. C'est une méthodologie de recherche qui permet d'approfondir nos connaissances sur le sujet étudié d'un point de vue personnel. Afin d'effectuer cette étude nous nous appuyons sur une collecte de données qualitatives, et qui grâce à trois méthodes principales nous avons pu être en possession de cette dernière, nous citons :

- L'observation du terrain : nous avons utilisé la méthode d'observation participative ou nous avons intégré le terrain et avons participé avec les ouvriers durant leurs tâches régulières. C'était l'occasion pour nous de communiquer avec des ouvriers qui ont partagé avec nous leurs expériences, leurs témoignages et leurs recommandations. Cette méthode nous a permis d'observer les procédures de stockage et de distribution en temps réel, mais aussi d'observer le comportement des salariés dans certaines situations, ce qui nous a qualifiés à évaluer les risques à différentes étapes dans la partie aval de la chaîne d'approvisionnement.

Tableau N°4 : Grille d'observation

Critères/Evaluations			
Respect des mesures de sécurité			
Respect des bonnes pratiques de stockage			
Bonnes connaissances des zones de stockage			
La bonne utilisation des outils			
Respect des pratiques d'hygiène			
La lutte contre les facteurs nuisibles			
Suivis et contrôle des températures			

Source : élaborer pour nous

- Le recueil documentaire : nous avons pu collecter des informations à partir de documents internes fournis par l'entreprise telle que des fichiers Excel qui contiennent des informations sur les différentes opérations de notre étude, des processus et des schémas qui expliquent plusieurs aspects et pratiques de Danone, des comptes rendus sur des opérations de contrôle qui servent pour la prise de décision et d'autres types de documents.

- Les entretiens : ce sont des discussions en tête-à-tête avec les employées destinées à recueillir d'importantes informations pour mieux comprendre et maîtriser le sujet.
- Ces entretiens nous ont permis d'appréhender la culture de l'entreprise, les conditions de travail et les autres préoccupations qui sont propres à l'entreprise. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs en suivant un guide d'entretiens composé de questions précises, en même temps assez larges, pour laisser un peu de liberté à la personne interviewer. Nous nous sommes penchés vers cette technique afin de poser toutes nos questions de suivi et de recueillir des indices subtils qu'une étude quantitative ne saurait révéler, sans limiter les réponses des interlocuteurs ce qui nous a aidé à obtenir des informations supplémentaires sur le sujet.

2.2.2. L'analyse des données

Cette technique d'étude nous a aidé pour obtenir les informations les plus pertinentes pour notre thématique, et de faire aussi un prélèvement afin d'expliquer, de comprendre et de comparer les faits à partir des données collectées durant notre recherche, cette dernière nous a été d'une grande utilité pour recueillir des informations afin de :

- Comprendre les pratiques de l'entreprises ;
- Détecter les défaillances ;
- Améliorer la compréhension de l'impact d'un système de management des risques sur la performance de la partie aval de la chaine d'approvisionnement.

Nous avons procédé à une analyse en profondeur afin de générer les concepts du modèle, ou nous avons mis en évidence la relation entre les deux concepts de notre recherche selon les étapes suivantes :

- Lister et organiser les informations recueillies ;
- Recherche et Analyse des indicateurs ;
- Traitement et codification des résultats de l'analyse.

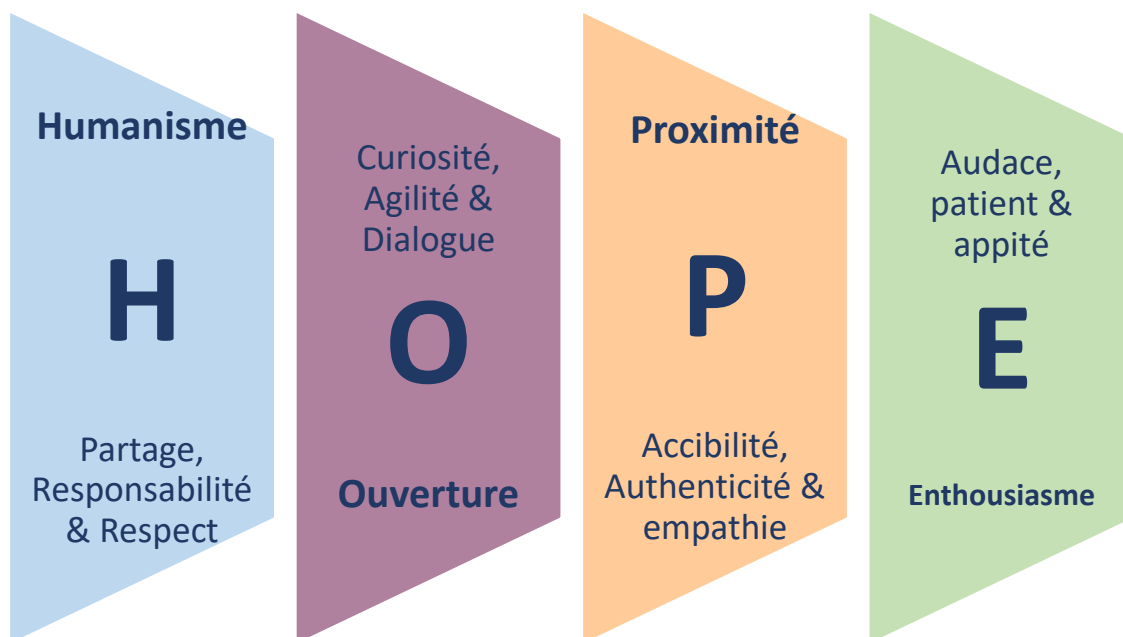
1.1.Orientation Santé

La santé a toujours été une préoccupation principale chez Danone, c'est pourquoi elle a été parmi les rares acteurs de l'agroalimentaire totalement recentré sur la santé en 2009. Cette performance est le résultat d'une stratégie basée sur l'équilibre entre la politique de développement, l'innovation et le renforcement des marques à fort positionnement santé. Afin de se donner les moyens pour réussir, Danone investit énormément en Recherche & Développement ; tous les projets étudiés sont dédiés à la santé et à la nutrition. (Amine MENAOUI, 2015)

1.2.Les valeurs de DANONE

Le groupe DANONE tient à préserver son image et sa force en insistant sur certaines valeurs qui lui tiennent à cœur. Ces valeurs sont en nombre de quatre et constituent le mot anglais *HOPE* « Espoir » :

Figure N°12 : Les valeurs de DANONE



Source : www.danone.fr

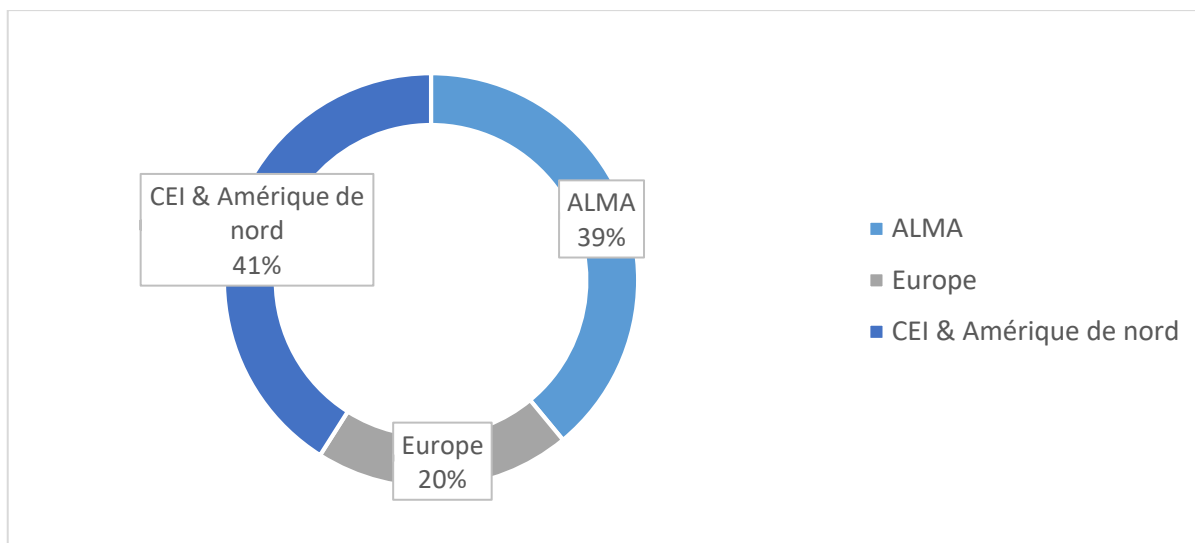
1.3.Répartition de Danone dans le monde

Danone est répartie en 3 grandes régions dans le monde :

- ❖ La zone Europe, incluant la Turquie, représente 39 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2018.
- ❖ La zone NORAM (États-Unis, Canada) et la zone CEI (Russie, Biélorussie, Ukraine) représentent 20 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018.

- ❖ La zone ALMA regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, elle représente quant à elle 41 % du CA de l'Entreprise en 2018.

Figure N°13 : la répartition du chiffre d'affaire par région en millions d'euros.



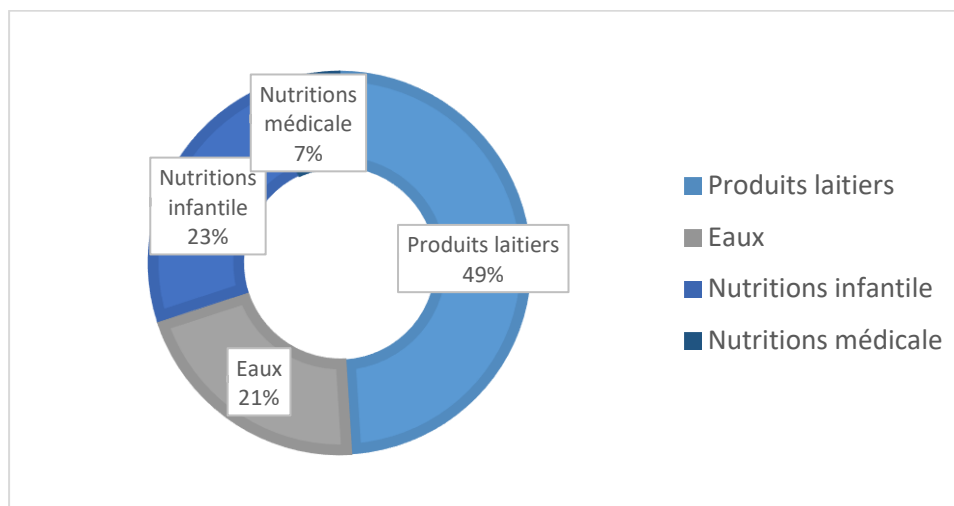
Source : Document interne de l'entreprise

1.4. Domaine d'activité stratégique de Danone

Le Groupe Danone a toujours été présent dans différents domaines stratégiques à travers le monde, mais n'a jamais dévié du domaine de la nutrition. Ces catégories sont :

- Produits laitiers et végétaux frais qui représentent 49% du CA
- Eaux qui représentent 21% du CA
- Nutrition infantile qui représente 23% du CA
- Nutrition médicale qui représente 7% du CA

Figure N°14 : Répartition du CA par pôle d'activité en millions d'euros (Danone, 2018)



Source : Document interne de l'entreprise

Le Groupe Danone est le leader au niveau mondial dans le domaine des produits laitiers frais et des produits d'origine végétale, mais aussi leader européen des produits dans le domaine de la nutrition professionnelle. Et pour finir, il occupe le deuxième rang mondial dans le domaine de l'eau en bouteille et des eaux réglementées.

2. Danone Djurdjura Algérie

La société Danone Djurdjura Algérie est une société par actions (SPA), avec un capital social de 7.900.200.000 DZD. Le siège social de l'entreprise se trouve à l'Algerian Business Center de Mohammadia (TOUR ABC, Alger). DDA a été créée en 2001 après la fusion avec Djurdjura laiterie, le leader en Algérie des produits laitiers qui a été créé à Akbou par la famille Batouche en 1984.

Voici les raisons qui expliquent le choix stratégique de l'Algérie comme pays prioritaire pour le développement du groupe Danone :

- La population algérienne croît rapidement et le potentiel de développement est énorme.
- Une économie ouverte est propice au partenariat.
- Une population jeune, pleine de vitalité, d'ouverture, sensible à l'innovation et à la qualité.
- En Algérie, Djurdjura a continué de se développer dans une atmosphère compétitive, ce qui a engendré certaines difficultés à imposer de nouvelles directions. En octobre 2001, un partenariat Algéro-Français est né à l'intersection du groupe Danone et de la Sarl Laiterie Djurdjura, du nom de Danone Djurdjura. À l'époque, Danone disposait de 51% du capital de la nouvelle société. Le marché algérien est non seulement énorme, mais présente également des intérêts commerciaux particuliers. Le partenariat s'est concrétisé sur le terrain en août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était sur le stand.
- En un an seulement (2003), le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de près de 60%, et sa part de marché est passée de 28% à 35% sur cette période, soit une augmentation de 25%, ce qui le place devant ses concurrents.
- En 2006, Danone a obtenu 49% des actions de la famille Batouche, conférant ainsi à cette multinationale sa technologie propriétaire, ses exigences et sa volonté de progresser. En 2015, Danone a acquis la société "Trèfle", une entreprise active dans les domaines laitiers, fromager et jus de la province de Blida.

- DDA occupe actuellement une position de leader commune sur le marché des produits laitiers frais (PLF), avec une part de marché globale estimée à plus de 30%. DDA prévoit d'atteindre 40% de part de marché d'ici 2020. Au travers de ses marques Blédina et Nutricia, il est leader de la division algérienne Nutrition Infantile (aliments spéciaux).
- La mission principale de DDA est de produire et de vendre des produits laitiers frais par le biais de son département ELN, ainsi que d'importer et de distribuer des produits liés à la nutrition spéciale. DDA exerce ses activités en Algérie à travers plusieurs marques, dont Danone, Djurdjura, Blédina, Clover, Nutricia, Danao, Dan'Up, Danette, etc.

2.1. L'Organisation globale de Danone Djurdjura Algérie

Danone Djurdjura compte actuellement plus de 1 200 collaborateurs en Algérie. Ils se répartissent en deux catégories : la première est celle des « Managers », qui représente 22% de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Les 78% restants sont considérés comme des « non-managers ».

Figure N°15 : Echelle de classification hiérarchique de DDA.



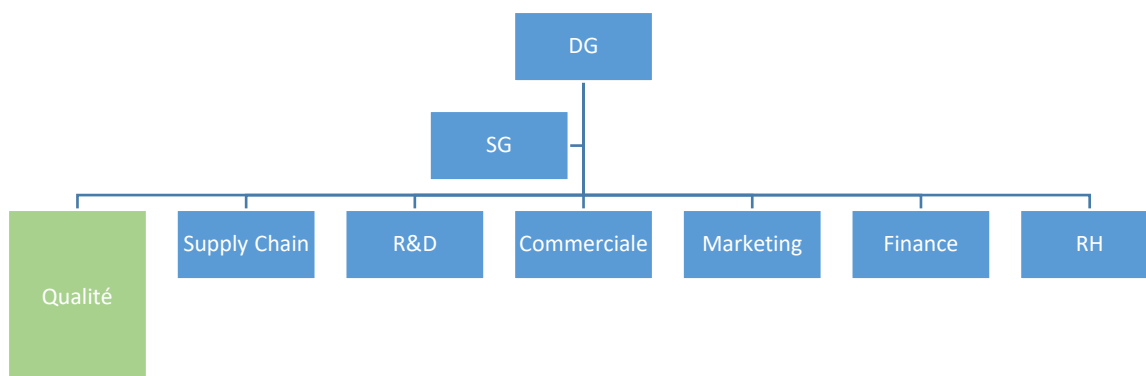
Source : Document interne de l'entreprise.

2.2. Organisation Interne de Danone Djurdjura Algérie

Danone Djurdjura Algérie est composé de deux divisions distinctes : le premier département est l'activité dite « Dairy », qui est en charge de la production et de la vente de produits laitiers frais et dérivés de plantes fraîches, et le département « Early Life Nutrition », ELN est active dans l'importation et la distribution d'aliments pour nourrissons et de produits de nutrition médicale (compléments alimentaires) sous la marque « Nutricia ». Dans notre cas on va s'intéresser uniquement à la division Dairy.

DDA est composé de plusieurs services habilités par le directeur général.

Figure N°16 : Organigramme de Danone Djurdjura Algérie



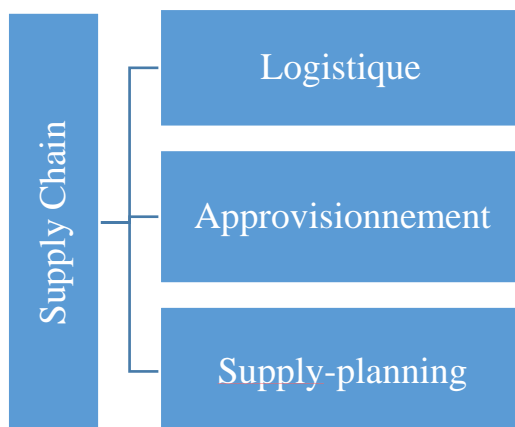
Source : Documents interne de l'entreprise

- Ressources Humaines : comme son nom l'indique, cette partie assure la gestion administrative des salariés et de leurs salaires tout en assurant la relation avec les organisations externes. Les missions du service des ressources humaines sont : gestion de carrière, recrutement (interne et externe), mise en place de la communication interne, formation au management, organisation du développement (événementiel), communication interne.
- Finance : sa mission est : la réalisation de tous les états financiers (bilan, compte de résultat), calcul des ratios de trésorerie (cash-flow, paiements, etc.), estimation du coût de tous les nouveaux projets profits et pertes, mais aussi estimer les dépenses du département et des produits dans le cadre du contrôle de gestion, et mener un contrôle interne à travers des audits internes de toutes les activités.
- Marketing : c'est une fonction stratégique. Il assure la sortie, le positionnement ou le repositionnement des produits. Ses tâches sont : la formulation des stratégies marketing, la formulation des budgets et des plans correspondants, la coordination et la sortie des produits et l'organisation des activités promotionnelles.
- Commerciale : les tâches du service commercial sont : manager la force commerciale, développer le marketing direct, réaliser la promotion des ventes et les activités sur le circuit de distribution, et enfin organiser des concours pour renforcer les ventes.
- Recherche & développement : en légère collaboration avec la production, le marketing, et la chaîne d'approvisionnement, ils travaillent sur tout ce qui est innovation, lancement de nouveau produit, et la rénovation des produits existant (nouvel arôme sur

formule existante), maintien de la qualité (changement de formule ou de pack pour des raisons de qualité), ou sur l'amélioration de la productivité (sur les formules, pack, ou procès).

2.2.1. Département Chaîne d'approvisionnement

Figure N° 17 : Organigramme du département de la chaîne d'approvisionnement

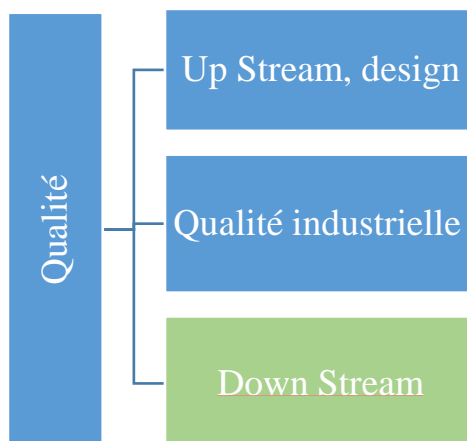


Source : élaborer par nous-même.

2.2.2. Département Qualité

Le département qualité est un département support, il est là pour assurer la continuité du business et la pérennité de l'activité de Danone, il assure d'un point de vue opérationnel que les produits sont sains et supérieures selon les standards de Danone (qu'on va expliquer par la suite). Les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de ce département sont répartis ainsi :

Figure N°18 : Organigramme département qualité



Source : élaborer par nous-même.

- **Qualité industrielle** : pour assurer que les produits sont conformes à la norme ISO 22000, qui est une norme volontaire internationale sur le management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle permet de démontrer une aptitude à identifier et à maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, mais aussi à fournir en permanence des produits finis sains et sûrs, (AFNOR). Gérer par le responsable Qualité industrielle, il travaille avec une équipe composée par : - Responsable de laboratoire pour faire des tests et assuré la conformité des produits, - Un métrologue pour assurer le bon fonctionnement du matériel, - Responsable de la qualité processus vu que la qualité est au cœur du processus, il contrôle et valide la qualité des différents processus de production.

Danone ne contrôle pas seulement la qualité industrielle mais va au-delà, l'entreprise assure la qualité de la chaîne d'approvisionnement amont qui désigne les tâches qui viennent avant la production, aussi la chaîne d'approvisionnement aval Qui suit le cheminement des produits finis jusqu'aux points de ventes.

Figure N°19 : La qualité chez Danone.



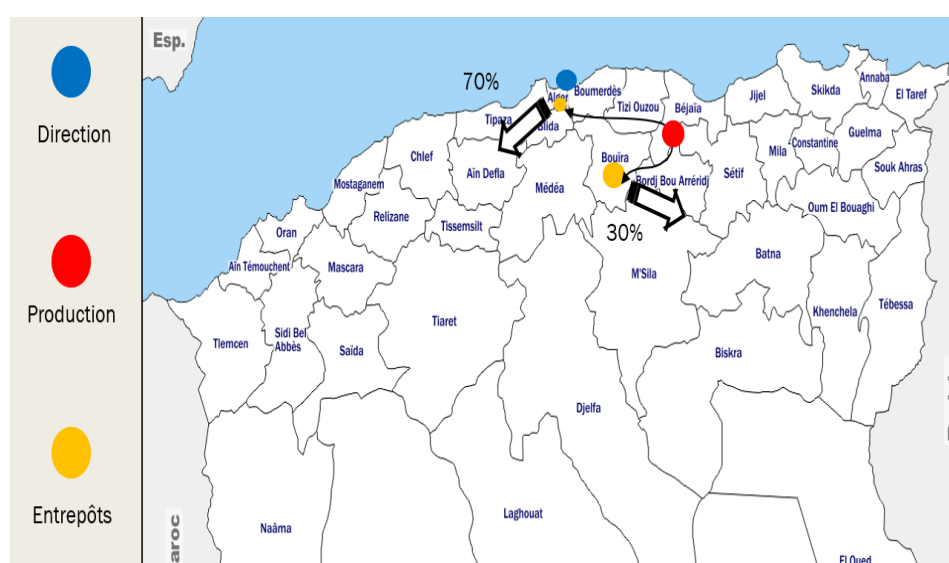
Source : Documents interne de l'entreprise.

- **Qualité Up Stream et design** : ils s'occupent du contrôle de la qualité des fournisseurs qui sont audités par ce département selon des grilles et des standards, la réception de la matière premières et son stockage, ainsi que la qualité de la matière première du packaging qui est en contact direct avec le produit, ils s'assurent aussi de la qualité organoleptique des composants des produits et du design des emballages.
- **Qualité Down Stream** : c'est un nouveau métier très important qui assure la qualité des produits à l'arrivée aux points de ventes, vu que le produit est vulnérable le travail de ce département consiste à surveiller et audité la chaîne d'approvisionnement aval en contrôlant le transport (camions frigorifier), le stockage des produits finis aux dépôts propre à l'entreprise et les dépôts des sous-traitants. Y'a aussi le point de vente, ou s'effectue un audit du placement et des conditions de stockage des produits chez le point de vente afin de

s'assurer que le produit reste sain et conforme au bas de toute la chaîne. Ce département est en contact direct avec les consommateurs et prend en considération tous les feedbacks de ces derniers et ne néglige aucune des requêtes, il fait en sorte que l'entreprise s'adapte à leurs besoins manifestes, et va au-delà en essayant même de détecter leurs besoins latents, le service après-vente de Danone a une configuration très spéciale qui lui permet d'intervenir directement.

Ce département intervient dans les différentes installations de l'entreprise qui sont présentées comme suit dans la figure suivante :

Figure N°20 : les installations de Danone.



Source : élaborer par nous-même.

- La direction : qui est située dans la wilaya d'Alger.
- L'usine de production : qui est située à Akbou dans la wilaya de Bejaia.
- Les dépôts qui se présentent comme suit :

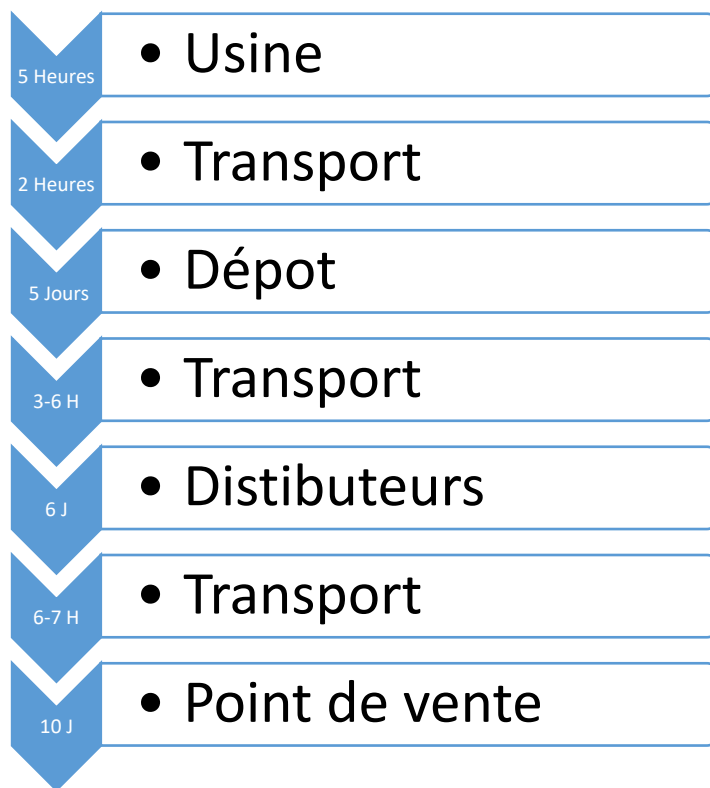
Figure N° 21 : Les dépôts de DDA.

Dépôt de <u>Tessala</u>	Dépôt de <u>Bouira</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Représente 70% du volume de stocks - S'en charge de la distribution du côté centre et ouest Algérien - Entrepôt propre à Danone avec livraison par camion de Danone uniquement sur Alger (transport direct) 	<ul style="list-style-type: none"> - Représente 30% du volume de stocks - S'en charge de la distribution du côté Est Algérien - Entrepôt propre à un prestataire de service qui s'occupe de la livraison aussi (<u>Numilog</u>) - Produits stockés : <u>Dairy</u> et ELN (nationale)

Source : élaboré par nous-même.

- Le transport et la livraison entre les différentes installations suit le cheminement suivant :

Figure N°22 : Cheminement du produit final.



Source : élaborer par nous-même.

CHAPITRE III : DISCUSSION DES RESULTATS

SECTION 1 : Analyse stratégique de la chaîne d'approvisionnement

Dans le présent chapitre, nous allons analyser les résultats de notre étude afin de répondre à notre problématique.

1. Matrice de SWOT du département qualité de la chaîne d'approvisionnement

Le tableau ci-dessous indique l'analyse stratégique établie au sein du département Qualité-chaîne d'approvisionnement :

Tableau N°5 : Analyse SWOT du département Qualité – chaîne d'approvisionnement
« DANONE DJURDJURA »

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Contact direct avec les consommateurs qui va permettre de découvrir les attentes explicites et essayer de détecter les attentes implicites. • Certifié ISO 22000 qui est le système de management de la sécurité des denrées alimentaires qui permet d'avoir un produit de qualité supérieure • Engagement et assistance de la direction générale pour la mise à disposition des ressources. • La culture qualité adopté par Danone et la résilience dans la gestion de crise • Le suivis et la maîtrise de la qualité du produit durant tout son cheminement jusqu'au consommateur final 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel qui est appelé le « stretching » chez Danone ou on trouve une seule personne avec plusieurs responsabilités. • Manque de coordination et un mauvais système de communication entre les différents départements qui impactent la circulation de l'information. • Manque de processus qui ne sont pas planifiés, ou pas respectés par les employés. • Manque dans le nombre des compétences nécessaire. • Mauvaise maîtrise de l'outil digitale.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Détecter les besoins latents du consommateur. • L'intégration et la bonne maîtrise de la qualité Down Stream qui est un nouveau chantier. • Analyse des risques processus qui permettent de détecter les modes de défaillances et les causes avant la mise en œuvre du processus. • Améliorer la chaîne de froid qui va permettre de faire face à la concurrence • L'expérience du groupe Danone qui existe depuis 100 ans avec une large expérience dans le domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'instabilité de l'environnement externe de l'entreprise à l'échelle macro-économique. • La supériorité de la concurrence directe dans la maîtrise des processus. • La restriction budgétaire (qui fait que les objectifs changent régulièrement) • Le taux élevé du <i>Turn Over</i> qui fait que les compétences quittent leurs postes avec leur savoir-faire.

Source : élaborer par nous-même.

Cette analyse stratégique SWOT nous a permis de détecter les faiblesses, et les opportunités à saisir pour DDA afin d'améliorer son système de management nous avons conclu :

- Corriger les faiblesses de la manière suivante : le système de management des risques va corriger le fait qu'il y a un manque de planification des processus, un manque de coordination et un mauvais système de communication entre les différents départements qui impactent sur la circulation de l'information.
- Les opportunités à saisir : une meilleure maîtrise de la qualité aval qui est un nouveau chantier, l'analyse des risques processus va permettre de détecter les modes de défaillances et les causes avant la mise en œuvre du processus et améliorer aussi la chaîne de froid. Toutes ces opportunités que présente le système de management des risques selon la norme ISO 31000 vont permettre à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels.
- Les forces à exploiter pour mener notre travail de la meilleure façon sont : le fait d'avoir un contact direct avec les consommateurs va nous permettre de découvrir les attentes explicites et essayer de détecter les attentes implicites, afin de planifier notre système d'une manière à les satisfaire, l'engagement et l'assistance de la direction générale pour la mise à disposition des informations et des ressources et la résilience dans la gestion de crise ce qui va nous faciliter la tâche dans l'élaboration des mesures de maîtrise des risques, enfin le suivis et la maîtrise de la qualité du produit durant tout son cheminement jusqu'au consommateur final ce qui va nous permettre d'accéder à toutes les informations nécessaires dans la planification de notre système.
- Le système de management des risques va permettre de faire face aux menaces de DDA de la manière suivante : faire face à l'instabilité de l'environnement externe de l'entreprise à l'échelle macro-économique en maîtrisant les risques de la meilleure façon, planifier le système d'une manière efficace pour surmonter la supériorité de la concurrence directe dans la maîtrise des processus, baisser le taux élevé du *Turn Over* qui fait que les compétences quittent leurs postes avec leur savoir-faire en leurs facilitant le travail et pour qu'ils se sentent plus en sécurité.

2. Nécessité d'un système de management des risques

Comme première activité en entamant notre étude d'implémentation d'un système de management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018 dans l'aval de la chaîne d'approvisionnement, nous avons procédé à l'analyse de feed-back du service après-vente qui est géré par le directeur de la chaîne d'approvisionnement aval, nous avons mené cette analyse

pour détecter les problèmes qui arrivent souvent dans cette partie de la chaîne d'approvisionnement :

Danone est une entreprise qui met la qualité et la santé de ses consommateurs au cœur de son métier, c'est pour cette raison que le service après-vente de Danone est intégré dans le département qualité de l'entreprise, c'est le point de contact direct avec les consommateurs, le retour de ces derniers est considéré comme un outil stratégique de prise de décision et de développement pour l'entreprise :

- La qualité du produit ou du service pour mieux orienter le client : écouter les avis des consommateurs permet d'avoir une bonne image auprès de ces derniers, ça met en évidence l'importance du consommateur pour l'entreprise et que tout le travail effectué a pour but de les satisfaire.
- La capacité à apprendre des consommateurs : en écoutant les opinions des consommateurs, en gardant une trace de leur feed-back, et en l'utilisant pour changer la façon dont Danone opère, nous permet d'extraire beaucoup de valeur.
- Outils d'évaluation et d'amélioration du système de management des risques : Nous avons exploité le système d'une manière réactif pour détecter les non-conformités des produits et des services de Danone, ça nous a permis de déduire les points faibles, les analyser, et d'élaborer des mesures correctives.

Les feedbacks des consommateurs sont classés dans les catégories suivantes :

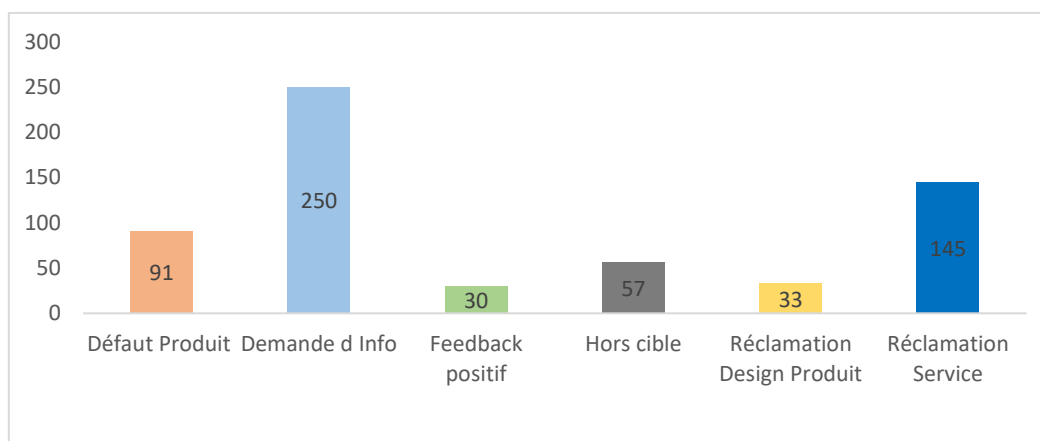
- Défauts produits : ce sont les défauts détectés à l'ouverture de l'emballage à cause d'une erreur dans les processus de production, il peut s'agir de corps étranger, de moisissure, de manque de goût etc. Ces défauts sont gérés par le responsable de qualité de production.
- Réclamations design : ces réclamations sont à propos du design du produit (la recette, les composants alimentaires, etc.) et le design de l'emballage (les matériaux utilisés, les informations sur l'emballage, etc.). Ces réclamations sont gérées par le responsable de Qualité- chaîne d'approvisionnement Up Stream.
- Réclamations service : ces réclamations permettent de détecter les défaillances dans les services de transport et de livraison et de la disponibilité des produits sur le territoire national. Ils sont gérés par le responsable Qualité- chaîne d'approvisionnement aval.
- Demande d'informations : ou les consommateurs posent des questions sur les composants des produits, leurs valeurs nutritionnelles, disponibilité etc. Ça permet à

l'entreprise de connaître le manque d'information chez les consommateurs sur les produits et services proposés, et de communiquer plus sur ces points-là.

- Feed-back positif : ou les consommateurs expriment leur satisfaction et qui permet à l'entreprise de connaître ces points forts et de continuer à les mettre en évidence.

Après l'analyse Feedbacks de l'année 2019 nous avons obtenus les résultats suivants :

Figure N°23 : Nombre total de feedbacks.

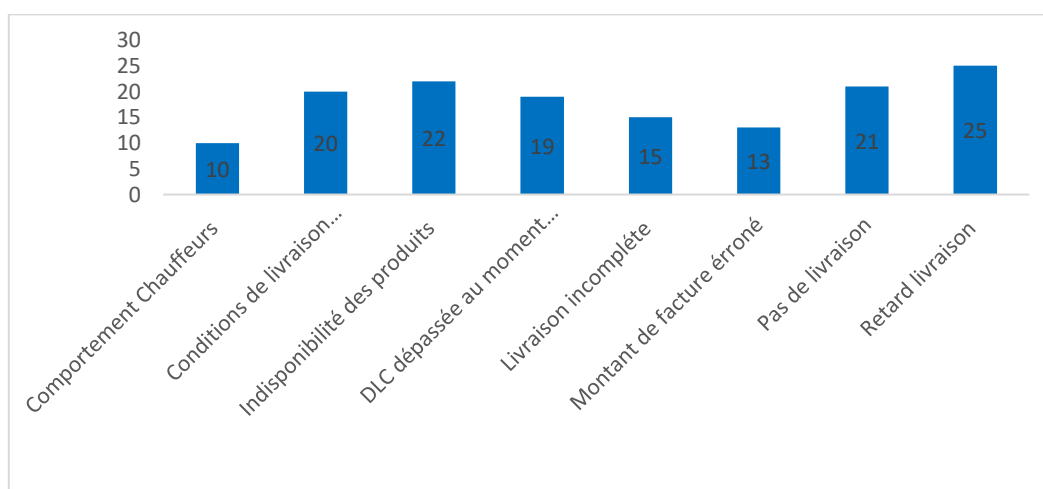


Source : Documents interne de l'entreprise.

Nous avons remarqué que le nombre des réclamations concernant les défauts produits (la partie production de la chaîne d'approvisionnement et l'aval de la chaîne concernant les conditions d'entreposage), les réclamations design produits (la partie Up Stream de la chaîne d'approvisionnement) et les réclamations service (l'aval de la chaîne d'approvisionnement), ensuite nous avons procédé à l'analyse des défauts produit et réclamation de service :

- Réclamations des services :

Figure N°24 : Nombre de cas des réclamations service.

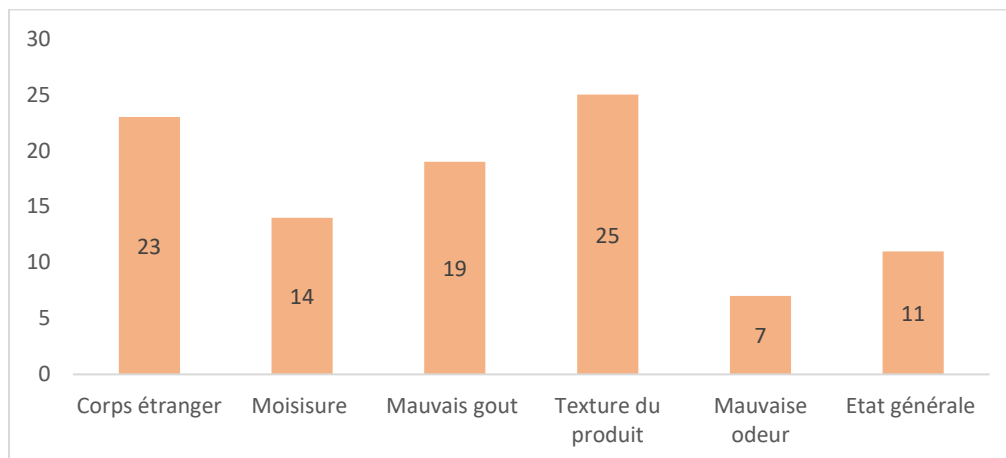


Source : Documents interne de l'entreprise.

Nous avons analysé ces cas pour détecter les risques qui peuvent mener à ces défaillances dans le transport

- Défaut produits :

Figure N°25 : nombre de cas des défauts produit.













Source : documents interne de l'entreprise.

Ces réclamations concernent l'état du produit à son arrivée au consommateur final, ce qui est différent de son état à la dernière étape de production, donc nous constatant que durant le cheminement des produits dans l'aval de la chaîne d'approvisionnement il existe plusieurs risques qui impactent le produit. Le SAV est un outil qui nous a permis aussi d'évaluer et d'améliorer le système de management des risques et des prises de décision, nous l'avons utilisé comme un indicateur de détection et de mesure des risques dans le système de management des risques.

3. Analyse du terrain

Comme deuxième activités nous avons procédé à l'audit des activités dans l'entrepôt :

Tableau N° 6 : Grille d'évaluation des pratiques dans l'entrepôt.

Critères/Evaluation			
Respect des mesures de sécurité			
Respect des bonnes pratiques de stockage			
Connaissance des zones de stockage			
La bonne utilisation des outils			
Respect des pratiques d'hygiène			
La lutte contre les facteurs nuisibles			
Suivis et contrôle des températures			

Source : élaborer par nous-même.

L'observation du terrain et cette évaluation nous ont permis de détecter les sources de risque dans les entrepôts.

Section 2 : Implémentation du système du management des risques

Pour la direction générale de DDA, le système de management des risques selon l'ISO 31000 :2018, est un système très important à implémenté au sein de ses organes. En prenant connaissance des opportunités que peut présenter cet outil pour le développement de l'entreprise, la direction offre son engagement pour exploiter ces opportunités et les transformé en forces, aussi pour corriger quelques faiblesses et faire face aux menaces.

1. Intégration du système

- Périmètre d'application

En vue de notre positionnement dans l'entreprise, les documents et les informations qui nous ont été accordées notre recherche se limite dans l'aval de la chaine d'approvisionnement (risque de transport, d'entreposage et des risques associés).

- Cartographie des parties prenantes

Comme première étape nous avons procédé à la cartographie des parties prenantes, pour comprendre comment collaborer avec chaque partie.

- Parties prenantes interne :

- Direction générale : Quand on parle de direction générale, nous faisons allusion au PDG et son équipe qui représentent l'entreprise. Ils orientent et conseillent les directeurs et responsables des différents services de l'entreprise dans la gestion stratégique et le pilotage de projets.
- Groupe Danone : qui est la tutelle de Danone Djurdjura Algérie, supervise et gouverne des procédures et des structures qui sont misent en place afin d'assurer le bon fonctionnement et l'équilibre des pouvoirs entre les différentes parties prenantes, tels que les actionnaires, les administrateurs, les dirigeants, fournisseurs et clients avec transparence.
- Co-directeurs : Chaque département au sein de l'entreprise est géré par un co-directeur qui supervise et oriente une équipe de managers.
- Les managers : C'est ceux qui supervisent une équipe d'ouvriers sur le plan opérationnel au niveau de l'entreprise.
- Les salariés : Les salariés s'engagent à exécuter un travail, une tâche ou une mission pour le compte du PDG.

- Parties prenantes externe :

- Les consommateurs : Une personne ou groupe de personnes, qui achètent ou consomment un bien pour son usage, afin de satisfaire des besoins individuels ou collectifs, et qui sans eux tout cela n'a plus aucun sens.
- Ministère de la santé : c'est une partie du gouvernement qui est responsable de la santé publique et qui dispose d'un pouvoir qui lui permet d'agir face à toute non-conformité.
- L'APOCE : Est l'organisation algérienne pour la protection et l'organisation du consommateur et de son environnement, qui s'est donné la mission de défendre les droits matériels et moraux du consommateur, conseil aux consommateurs, promouvoir une culture de consommation, assurer l'information au profit des consommateurs et contribuer à la définition des politiques et à la visualisation de la réalité de la consommation locale dans un environnement sain.
- Fournisseurs : Le fournisseur-là en l'occurrence pourrait être une personne ou bien une entreprise, qui exerce des activités d'importation ou bien de ventes de la matière première aux profits de l'entreprise, à noter que les fournisseurs de DDA sont audités avant d'être sélectionnés et de signer le contrat avec des exigences bien précises.
- Prestataires de services : Tels que les clients qui sont bien évidemment sélectionnés avec des exigences bien requises dans leur contrat, et qui offrent au groupe Danone des services de livraison et de distribution.

Tableau N°7 : cartographie des parties prenantes.

Partie prenante	Pouvoir	Intérêt	Score	Pourquoi ?	Bénéfice	Comment ?
Parties prenantes interne						
Direction générale	8	10	9	Dois assurer l'efficacité du système de management des risques	Maîtrise des processus et des risques / Meilleure image de marque / Augmentation du chiffre d'affaire	En s'engageant à assurer l'efficacité de ce système, et mettre en disposition les ressources nécessaires
Groupe Danone	10	8	9	En étant la tutelle de DDA	Meilleure image de marque / Augmentation du chiffre d'affaire	En suivant l'efficacité de ce système, en fixant les objectifs et en partageant les connaissances acquises
Co-directeurs	7	9	8	En étant responsable du pilotage du système	Meilleure maîtrise des processus / suivis en temps réel / Réduction des coûts	En contrôlant l'efficacité du système et en assurant la bonne utilisation des ressources
Managers	6	10	8	En étant responsable de la bonne exécution du système	L'atteinte des objectifs / être efficient / facilite les tâches journalières	En suivant les processus du système mis en place
Salariés	6	8	7	En étant responsable de la robustesse du système	Simplification et facilitation des tâches régulière / Atteinte des objectifs	En exécutant au mieux les recommandations et Solutions inférées grâce à ce système dans leurs tâches quotidiennes

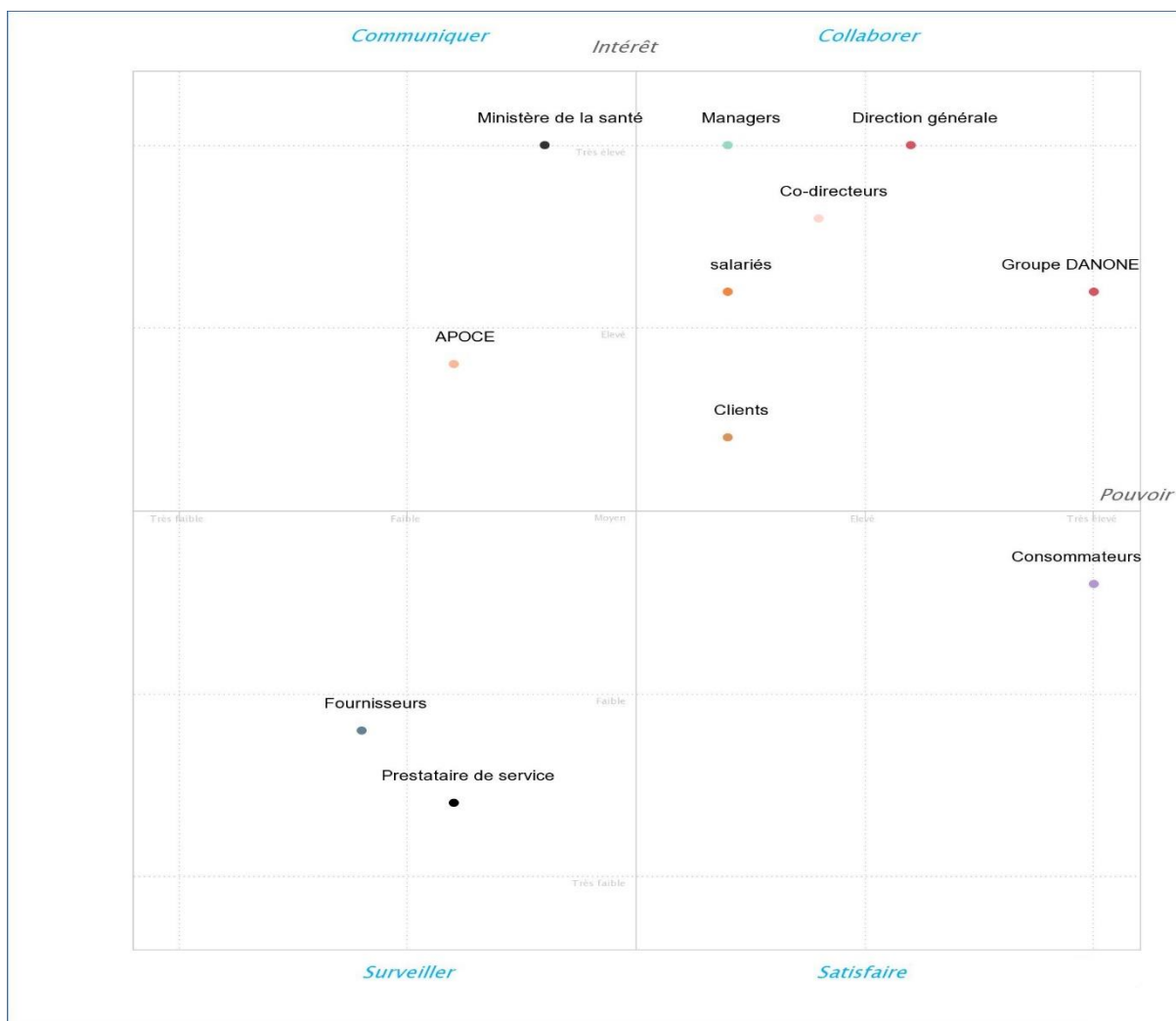
Source : élaborer par nous-même.

Tableau N°8 : cartographie des parties prenantes externe

Partie prenante	Pouvoir	Intérêt	Score	Pourquoi ?	Bénéfice	Comment ?
Parties prenantes externe						
Consommateurs	10	4	7	Le consommateur est ROI	Satisfaction	En proposant un produit sain et de qualité
Clients	6	6	6	En étant responsable de la vente du produit et de la qualité perçue par les consommateurs	Une meilleure qualité de produit perçue par les consommateurs	En les sensibilisant sur les mesures de prévention du produit pour le garder en très bonne qualité
Ministère de la santé	4	10	7	En étant un représentant de l'état et responsable de la santé publique	Approbation et recommandation de l'État pour le produit	En étant transparent et en leur informant des mesures déployées pour l'assurance d'un produit sain et de qualité
APOCE	3	7	5	En étant le défendant des droits matériels et moraux du consommateur	Une meilleure image de marque perçue par le consommateur	En collaborant avec eux à propos des normes et des réglementations du domaine QHSE
Fournisseurs	2	2	2	En étant responsable sur la qualité et de la disponibilité de la matière première	Une matière première de qualité supérieure	En sensibilisant les fournisseurs sur les exigences de l'entreprise et on faisant des audits réguliers
Prestataires de service	3	1	2	En étant responsable d'un service et en représentant l'image de la marque	Une meilleure qualité de service	En l'informant des exigences de l'entreprise et en le contrôlant

Source : élaborer par nous-même.

Figure N°26 : Cartographie des parties prenantes.



Source : élaborer par nous-même.

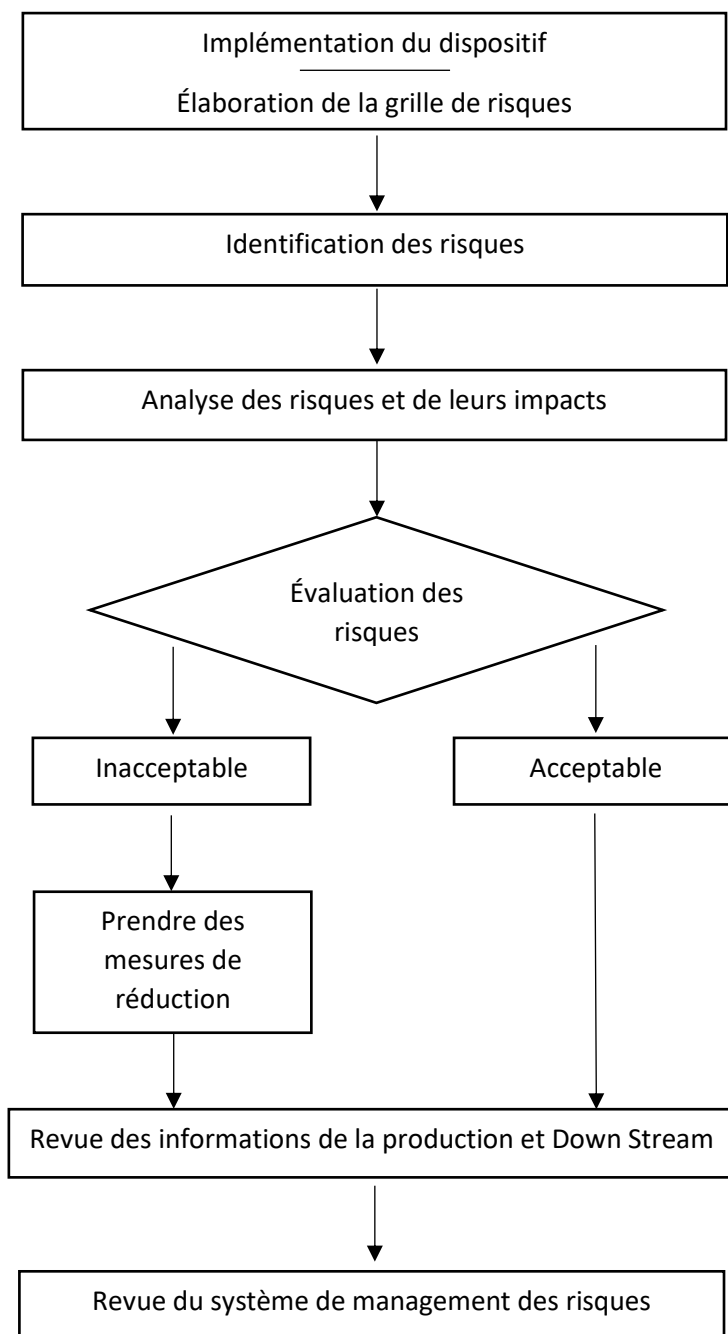
Grâce à cette cartographie, nous pouvons formuler des stratégies pour chaque groupe de parties prenantes clés, et l'emplacement de chaque partie prenante sur la carte déterminera l'intensité, la fréquence et le type de participation appropriés.

- Collaborer : Les parties prenantes dans ce groupe seront informé à temps réel sur le processus de management des risques, ce sont les parties qui vont participer à l'efficacité de ce système
- Communiqué : Ce sont les parties qui ne participent pas dans ce dispositif mais qui ont un intérêt élevé donc on doit leurs communiqués les out put
- Surveiller : Ces parties joue un rôle important dans la réussite du système mais n'ont pas un intérêt ou un pouvoir sur ce dernier
- Satisfaire : Sont les parties qu'on vise à satisfaire en exploitant le système de management des risques.

2. Conception

2.1. Logigramme du dispositif du management des risques

Schéma N°2 : Logigramme du management des risques.



Source : élaborer par nous-même.

2.2. Rôles et responsabilités

- Groupe Danone :
 - Supervise le travail de la direction générale DDA ;
 - S'assure de l'efficacité du système de management ;
 - Partage d'expérience et de connaissances avec DDA.
- Direction générale :
 - Approuve le présent cadre organisationnel ainsi que sa mise à jour ;
 - Veille à ce que les responsabilités et les pouvoirs des rôles concernés soient attribués aux acteurs stratégiques, afin de découvrir, analyser et évaluer le risque
 - Approuve les risques évalués sur la base des recommandations ;
 - S'assure que les actions correctives sont prises en suivant les recommandations de l'audit interne.
- Directrice Qualité :
 - Supervise le travail du manager de la chaîne d'approvisionnement aval ;
 - S'assure de la pertinence du système sur la qualité et la conformité des produits
 - Communication des résultats avec la direction générale.
- Directeur de la chaîne d'approvisionnement aval :
 - S'assure de la mise en place d'un plan de gestion des risques de dans la partie aval et les fonctions supports ;
 - Rapporte au dirigeant les risques identifiés ainsi que la démarche de gestion des risques ;
 - Apprécie les mesures de contrôle en place ;
 - Apprécie l'efficacité des mesures.
- Salariés :
 - S'assurent d'intégrer la gestion des risques dans leurs fonctions ;
 - S'assurent de la reddition de comptes et du suivi des mesures d'atténuation des risques sous leurs responsabilités ;
 - Informe le manager de la chaîne d'approvisionnement aval de toute situation vulnérable pouvant nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- Clients :
 - S'assurent d'intégrer la gestion des risques dans leurs fonctions ;
 - Prendre connaissances des mesures de prévention des risques pour l'assurance d'un produit conforme aux consommateurs

3. Mise en œuvre

Nous avons élaboré une grille d'appréciation des risques, nous avons établis une liste des risques détecté lors de notre recherche, évaluer ces risques et leurs impacts sur le travail de DDA, et établis des mesures préventives, aussi nous avons étudié le système de control régulier de l'efficacité du système, et l'amélioration continue.

Risque Financier :

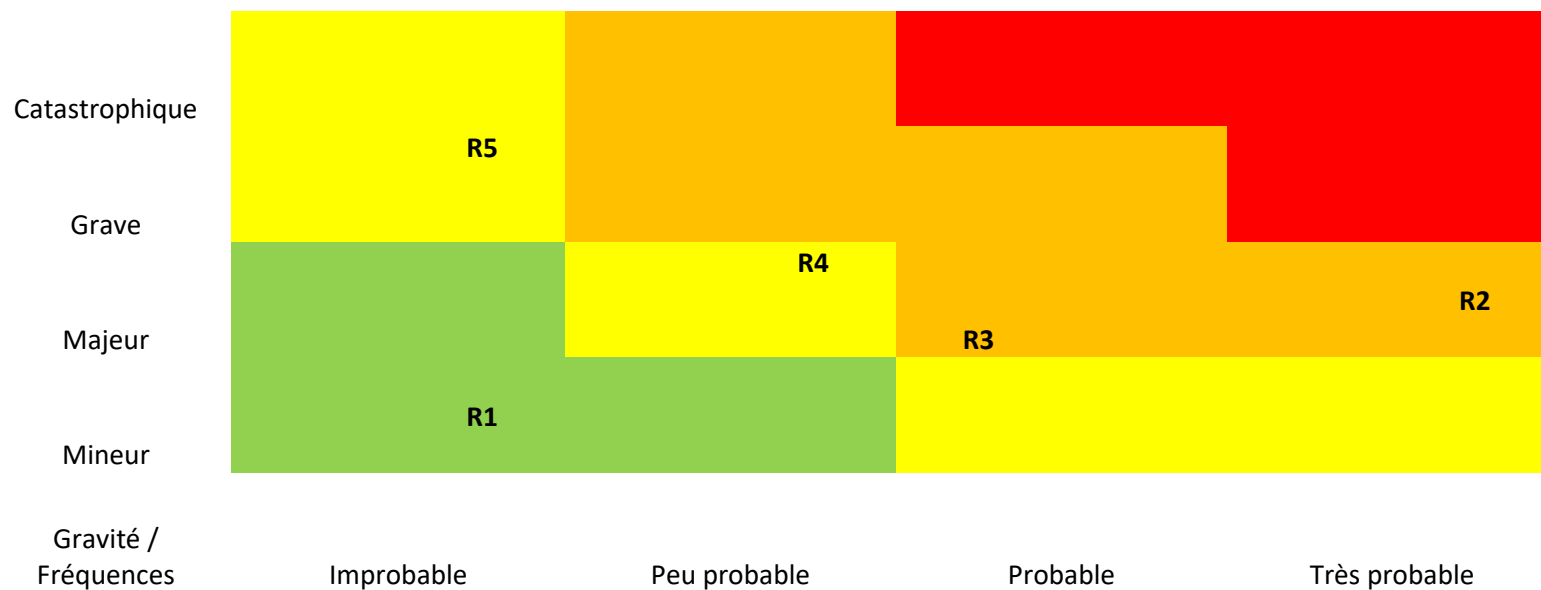
Tableau N°9 : Identification et évaluation des risques financiers.

Catégorie	Risques	Description/Impact	Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance
Risques financiers	Le risque de taux d'intérêt	Manque de moyen pour réinvestir dans le capital de l'entreprise.	Perte financière.	1	1	1	Agrandir la marge bénéficiaire en essayant de diminuer le cout du produit afin que le prix du produit ne change pas. (ex packaging en recyclant les pots ne plastiques)		
	Le risque de change	Qui dit Société étrangère dit bénéfice en euros (sachant que le change est instable)	Augmentation des prix	4	2	8	Agrandir le taux d'intérêt en dinars afin que ça soit rentable en euros.		
	Risque fournisseurs	Santé financière des fournisseurs est fragile	Augmentation des prix	3	2	6	S'assurer de la qualité des fournisseurs tout en continuant de les auditer.		
	Insuffisance du budget	Budget du projet insuffisant ou non défini/ Coupure budgétaires	Mauvaise gestion financière	2	2	4	- Définition du budget (coûts d'essai et d'analyse, tests marketing, etc.) en développement. - Définition de démarrage dans le lancement réclamation. - Avertissement préalable en cas de risque de dépassement pour décision.		
	Non-respect du budget de lancement	Non-respect du budget prévu en développement / lancement pour soutenir le produit lors de son lancement	Mauvaise gestion financière	1	3	3	A préciser dans le développement et lancer les recommandations. Plus suivi des engagements (suivi du lancement)		





Source : élaborer par nous-même.

Matrice de sévérité des risques financiers :

Figure N°27 : Cartographie des risques financiers.



Source : élaborer par nous-même

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

Risques politico-économiques :

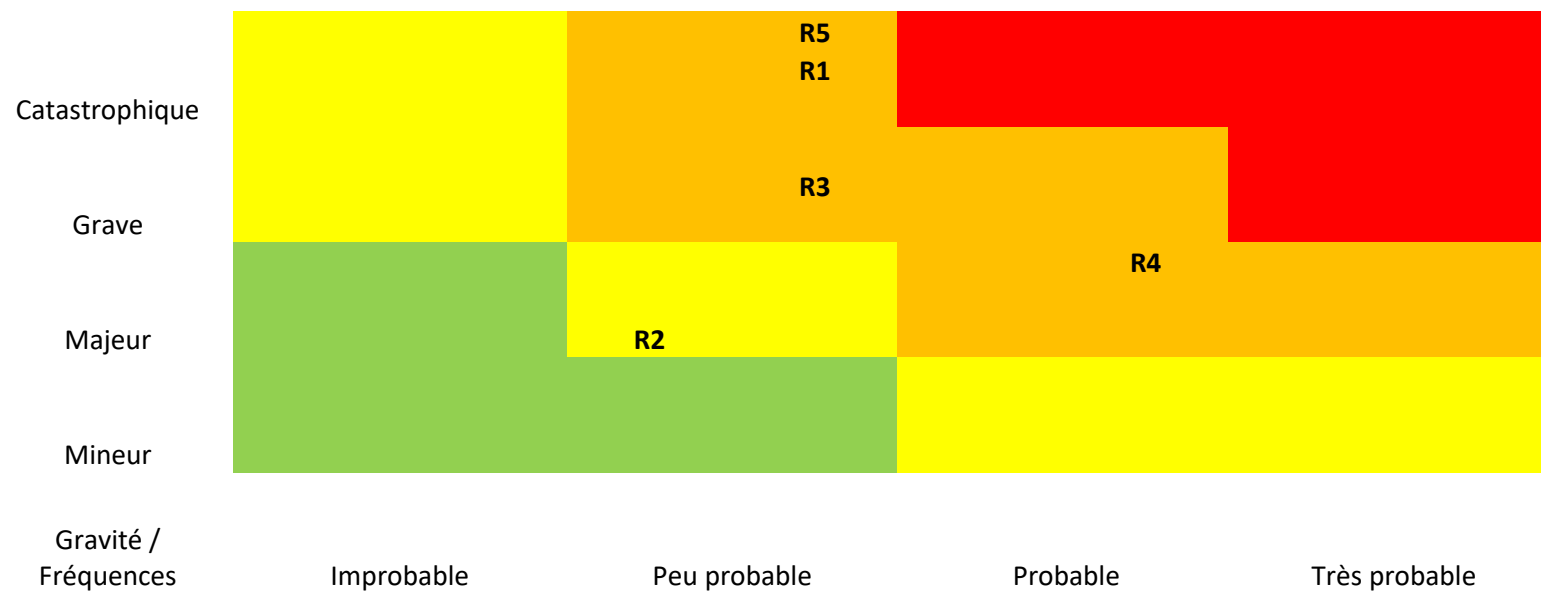
Tableau N° 10 : Identification et évaluation des risques Politico-économiques.

Catégorie	Risques	Cause/effets		Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance
Risques politico-économiques	Non-transfert et non-conversion	L'imposition des restrictions ou des interdictions de la conversion en devise ou d'empêcher de sortir la devise forte du pays.	Un manque de liquidité en devise pour les approvisionnements de l'étranger ou autres.	2	4	8	Avoir toujours une réserve de monnaie en devise pour les situations d'urgence et la bonne gestion de cette réserve			
	Risque fiscales	Les lois liées à la fiscalité algérienne qui change souvent	Pertes financière	2	2	4	Evaluation PESTEL en amont			
	Evolution de la législation	L'application de nouvelles lois ...	Instabilité économique	2	3	6	D'apporter du recul aux réflexions des décideurs d'entreprises sur la notion de risque politique, ainsi que sur les principales dynamiques			
	Risque d'inflation	Augmentation constante du niveau général des prix pour les biens et services	Baisse du pouvoir d'achats	3	2	6	Anticipé l'inflation pour une possibilité de compensation et l'abaisse des coûts			
	Non-conformité de l'étiquetage à la législation	- nutrition - la sécurité alimentaire - limitations locales Pour code de traçabilité, durée de conservation, température de stockage	Pénalité législatif	2	4	8	Validation selon la législation locale // prise en compte du décret additif			

Source : Élaborer par nous-même.

- Matrice de sévérité des risques politico économique

Figure N° 28 : Cartographie des risques politico économique.



Source : élaborer par nous-même.

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

Risques environnementaux :

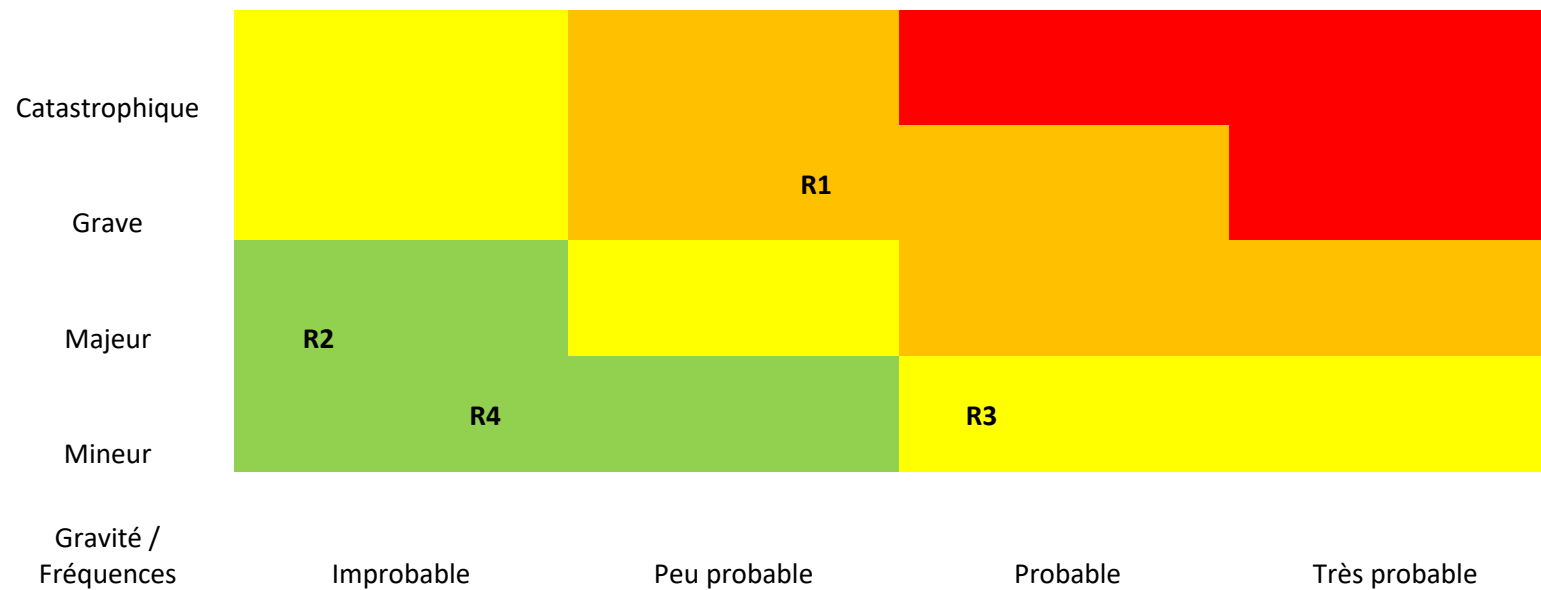
Tableau N°11 : Identification et évaluation des risques environnementaux

Catégorie	Risques	Cause/effets		Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance
Risques environnementaux	Pollution liée à la gestion des fluides sensibles	Procédés industriels polluants, nuisances sonores, possession de matières polluantes ou dangereuses, de produits manufacturés ou de matières premières sensibles	Perte de stock contaminé	2	3	6	La mise en place d'un outil de déclaration individuelle des risques environnementaux.			
	Pollution lors des processus de distribution des produits en amont et en aval de la production	Renversement de citernes, camions, etc. Traitement des déchets, défauts de production et contamination de produits	Perte financière	1	2	2	La révision périodique de l'évaluation des risques à l'aide d'indicateurs			
	Pollution liée à la défaillance du produit commercialisé (retour de produits)	Dangerosité du produit ou de ses composants	Mauvaise image	3	1	3	Le contrôle de l'avancement de la mise en œuvre des mesures et des retours consommateurs			
	Pollution inhérente à proximité des lieux sensibles	Incendies forestières, inondations, Déchets de plastiques ...	Catastrophes naturels	1	1	1	La révision périodique de l'évaluation des risques à l'aide d'indicateurs et travailler avec les start-ups du domaine			

Source : élaborer par nous-même.

- Matrice de sévérité des risques environnementaux :

Figure N°29 : Cartographie des risques environnementaux.



Source : élaborer par nous-même.

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

Risque de technologie :

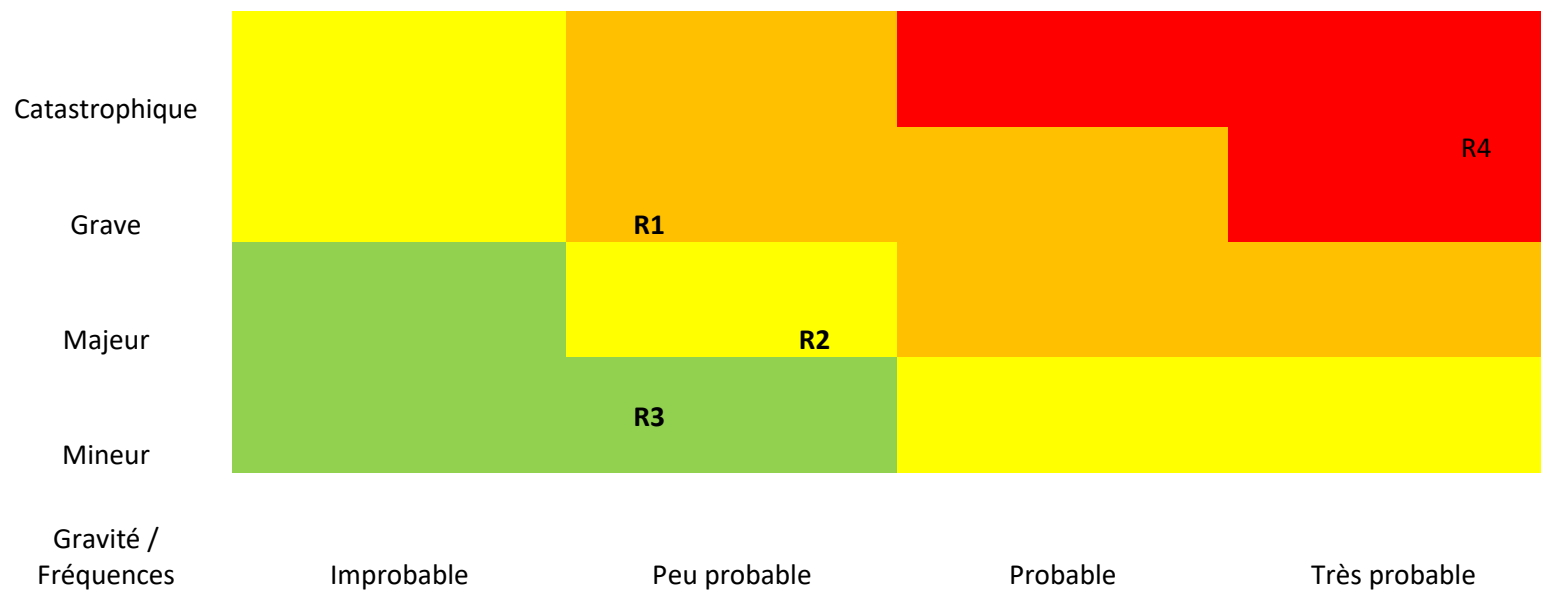
Tableau° 12 : Identification et évaluation des risques de technologie

Catégorie	Risques	Cause/effets		Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance
Risques de technologie	Maitrise de la technologie	Complexité de la technologie utilisée ce qui crée des problèmes	Mauvaise gestion de la technologie	2	3	6	S'assuré que les systèmes fonctionnent correctement et qui ne pose pas de problèmes			
	Manque de compétences	Ne pas avoir les compétences nécessaires pour la gestion technologique	Mauvaise gestion de la technologie	2	2	4	Faire des formations pour les employés			
	Rapidité d'évolution	L'évolution rapide de la technologie qui nécessite un temps pour s'adapté	Mauvaise gestion de la technologie	2	1	2	Avoir un système de veille technologique qui permettra d'avoir les informations nécessaires sur les avancées technologique			
	Progression de la concurrence	Maitrise des concurrent la technologie qui leurs permet d'avoir de l'avance	Perte des parts de marché	4	3	12	Exploité le système de veille technologique qui permettra d'avoir un pas d'avance sur la concurrence			

Source : élaborer par nous-même.

- Matrice de sévérité des risques de technologie :

Figure N°30 : Cartographie des risques de technologie.



Source : élaborer par nous-même.

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

Risques dans la chaîne d’approvisionnement aval : nous avons divisé les activités dans la chaîne d’approvisionnement aval en deux parties et listé les risques dans chacun, la première partie et l’activité d’entreposage, la deuxième et l’activité de transport

- Risques d’entreposage : dans cette partie nous avons listé les différents risques recensés dans les activités au sein des entrepôts de Danone

Tableau N°13 : Identification et évaluation des risques SCDS entreposage.

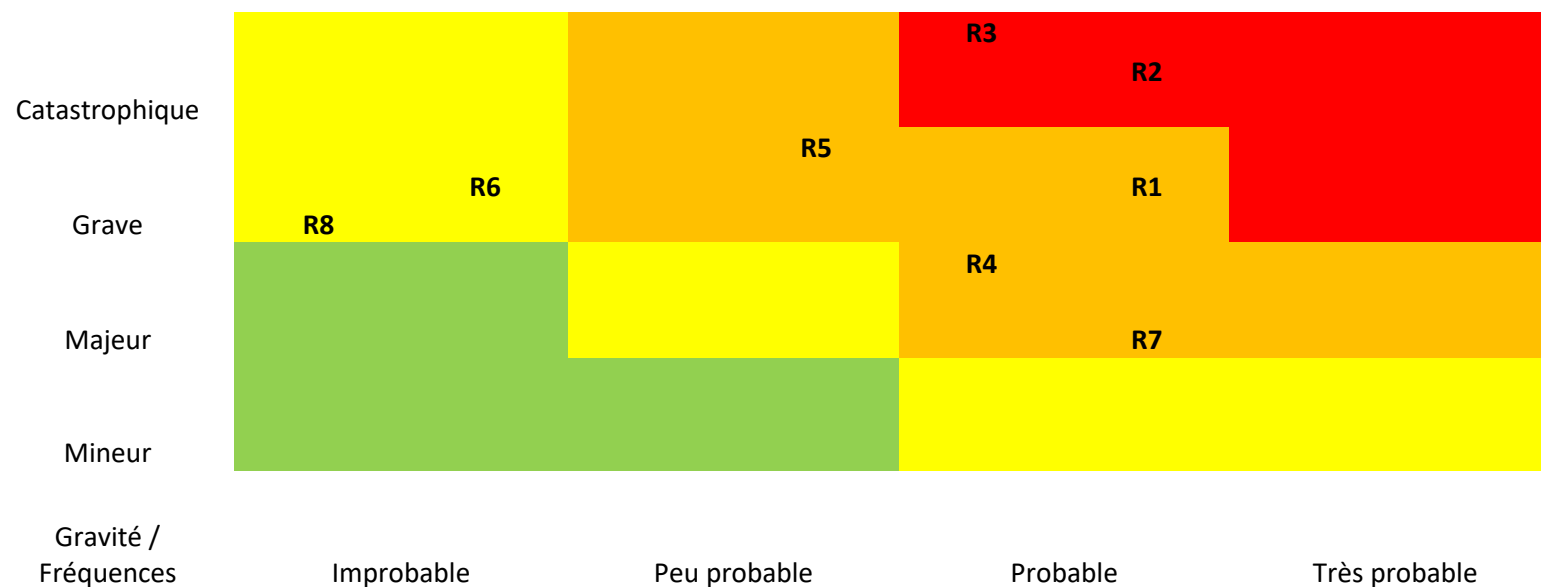
Catégorie de risque		Risques	Description/Impact	Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance	
Risques dans la Supply Chain	Supply Chain Down Stream (Entrepôts)	Capacité du dépôt insuffisante	Remplissage du dépôt et ne pas avoir de place pour le stockage des nouveaux produits finis	3	3	9	Garder un contact journalier avec l’usine de production pour remonter les informations sur l’état de l’entrepôt				
		Non-conformité de la température de la chambre froide de stockage	Une augmentation ou une baisse de la température en dehors de la fourchette idéale	Détérioration des produits	3	4	12	-Contrôle conformité de la T° régulière en installant des mouchards et en les contrôlant			
		Stockage dans la mauvaise zone	Le stockage des produits dans une zone dont il n’est destiné	Détérioration des produits	3	4	12	Faire attention lors de la réception des produits finis et la bonne lecture de la fiche de chaque lot			
		Effondrement des palettes	Les palettes ne supportent pas le poids des produits	Perte de produits	3	2	6	Faire des tests de poids et de surface idéale pour le stockage			

	Péréemption des produits	L'arrivée de la date limite de consommation alors que le produit est toujours dans l'entrepôt	Perte de produits	2	3	6	Contrôle de la DLC à chaque arrivage de produits et le stockage dans les zones idéales			
	Présence de matériaux étrangers	Présence de verre, plastique dur, métal, dans les lieux de stockage peuvent nuire aux produits	Détérioration des produits	1	3	3	Faire des tours de nettoyage planifié et régulier pour empêcher la présence de ces matériaux			
	Mauvaise utilisation des outils	Ne pas respecter les conditions d'utilisation des outils à l'intérieur de l'entrepôt (Chariots, Chariots à Gaz ...)	Détérioration des outils/ détérioration des produits	3	2	6	- Faire des campagnes de sensibilisation sur l'utilisation des outils - Démontré les zones d'utilisation des outils et des zones de rangements			
	Blessures des ouvriers	Blessures du a l'utilisation des outils ou des accidents lors du stockage ou des maladies à cause de la température de chambre froide	Blessures humaines	1	3	3	- Faire des campagnes de sensibilisation sur les méthodes et outils de protection et leurs importances, et faire signer aux ouvriers des chartes de respect des démarches de protection - Assurance des ouvriers			





Source : élaborer par nous-même.

- Matrice des risques de la chaine d'approvisionnement aval (entreposage) :

Figure N° 31 : cartographie des risques la chaine d'approvisionnement aval (entrepôt).



Source : élaborer par nous-même.

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

- Risques de transport : dans cette deuxième partie de l'aval de la chaîne d'approvisionnement nous avons identifié et évalué les risques dans les différentes activités du transport, de l'usine aux entrepôts, des entrepôts aux distributeurs et des distributeurs aux points de ventes finales.

Tableau N°14 : Identification et évaluation des risques SCDS transport.

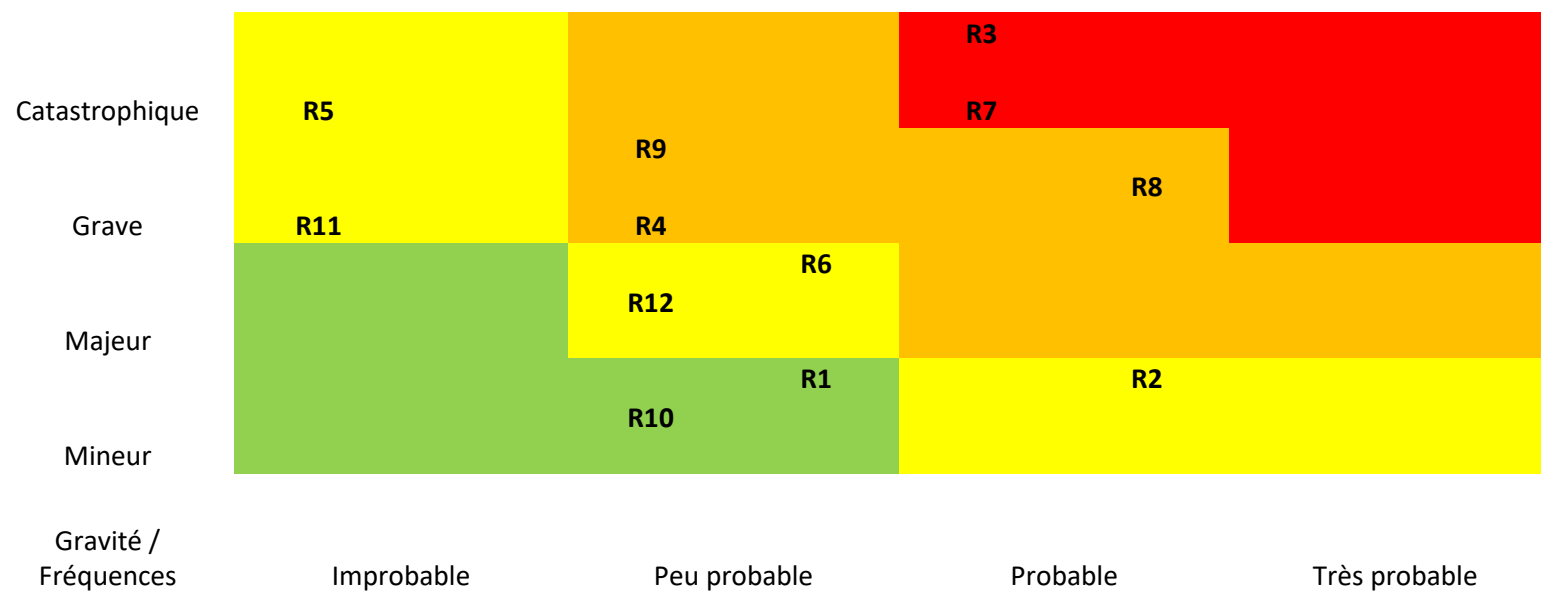
Catégorie		Risques	Description/Impact	Fréquence	Gravité	Criticité	Mesures	Responsable	Etat	Echéance	
Risques dans la Supply Chain	Supply Chain Down Stream (Transport)	Circuits de transports	Le choix stratégique des circuits de transport des marchandises	Retard/problèmes routier	2	1	2	Faire un suivi régulier sur l'état des circuits choisis en proposant des fiches à remplir par les chauffeurs après chaque mission			
		Contraintes de relations avec les clients	- Annulation des commandes la dernière minute - Service qui impact l'image de marque	Nombre de ventes	3	1	3	- S'assurer des quantités de commandes - Sensibilisation des clients sur la qualité de service requise en proposant des bonus par exemple			
		Suivis des différents lots	Avoir les informations concernant chaque lot et son cheminement pour la récupération	Produits non conformes sur le marché	3	4	12	Un suivi rigoureux avec des fiches à remplir par les ouvriers des dépôts avec des informations détaillées sur chaque sortie du dépôt			
		Psychologie et situation des chauffeurs	L'état psychologie des chauffeurs à cause de la difficulté de leur travail	Tôt de turn-over élevé	2	3	6	-Proposé des formations de gestion de stress - Une bonne planification des différents circuits de transport pour faciliter le travail			
		Mauvaise conduite par les chauffeurs	Manœuvre dangereuses/ vitesse ...etc.	Accidents de route/perte de produits	1	4	4	- Accordé une forte importance à la sensibilisation des dangers de la route - Mettre un numéro sur les camions pour les plaintes			

		Effondrement des produits	Lors des opérations de chargement et de déchargement ou à l'intérieur de camions	Perte de produits	2	2	4	- Faire des tests sur les conditions de stockage à l'intérieur des camions et des quantités idéales à stocké lors du transport			
		Contamination à l'intérieure des camions	Mauvais nettoyage, ou introduction de contaminants dans les camions	Produits défectueux	3	4	12	Un contrôle rigoureux des camions avant chaque chargement de produits			
		Mauvais contrôle de la température des camions frigorifié	Vieillessement des camions/ négligence des chauffeurs	Produits défectueux	3	3	9	Faire un suivi de l'état de chaque camion et l'introduction de thermomètre mouchard			
		Pannes des camions	Problèmes mécaniques ou électriques	Retard de transport	2	3	6	Avoir des professionnels de la mécanique et de l'électricité des camions dans chaque dépôt pour assurer pour assurer leur bon fonctionnement et faire des contrôles régulier			
		Écart d'inventaires	Des problèmes qui peuvent arrivés lors du transport de la marchandise	Perte de marchandise	2	1	2	- S'assurée de la sécurité des portes des camions - Assurée la marchandise au près des assurances			
		Accidents de circulation	Suite à des forces majeures ...	Blessures ou pertes humaines / perte de la marchandise	1	3	3	- S'assurer du professionnalisme des chauffeurs et de leurs compétences - Assurée les chauffeurs et la marchandise au près des assurances			
		Sous-traitance du transport de marchandises	- Professionnalisme des sous-traitants - Qualité de services - Capacité à faire la tâche en bonne condition	Mauvaise image de la marque	2	2	4	- Audit régulier des sous-traitants - Élaborer des contrats avec des conditions précise et spécifique et faire des contrôles du respect de ces conditions			





Source : élaborer par nous-même.

- Matrice de sévérité des risques la chaine d'approvisionnement aval (transport) :

Figure N° 32 : cartographie des risques la chaine d'approvisionnement aval (transport).



Source : élaborer par nous-même.

Partie	Min	Max	Fréquence	Note	Gravité	Note
	12	16	Très probable	4	Catastrophique	4
	6	9	Probable	3	Grave	3
	3	4	Peu probable	2	Mineur	2
	1	2	Improbable	1	Majeur	1

4. Évaluation et contrôle

Dans cette partie, nous allons présenter le système de réunions et de communication de l'entreprise dans laquelle on a intégré le système de management des risques, ce système de réunion est un cycle régulier qui se déroule durant chaque mois, qui représente une feuille de route pour les activités de l'entreprise. Le cycle mensuel de réunion repose sur 4 piliers principaux :

- Réunions clés et objectifs :

7 réunions clés avec une dénomination, des objectifs, des dirigeants et une appropriation commune pour garantir des bases solides au cycle.

- Séquence et calendrier :

-Séquence normalisée des réunions clés pour assurer un cycle efficace

-Réunion de cycle mensuelle au cours de la semaine 3 pour permettre une forte synchronisation entre le GPS et les prévisions glissantes.

- Concept de téléavertisseur :

Résumé obligatoire en une page des entrées / sorties de chaque réunion clé pour permettre une forte cohérence décisionnelle et une vue exécutive tout au long du cycle.

- Au-delà du budget, un chiffre unique :

-La conclusion du cycle est la proposition de prévisions glissantes.

-Indicateurs clés de performances pour mesurer le biais de prévision afin d'améliorer à la fois la précision des prévisions et la projection trimestrielle.

Évaluation et présentation des risques chez Danone Djurdjura Algérie :

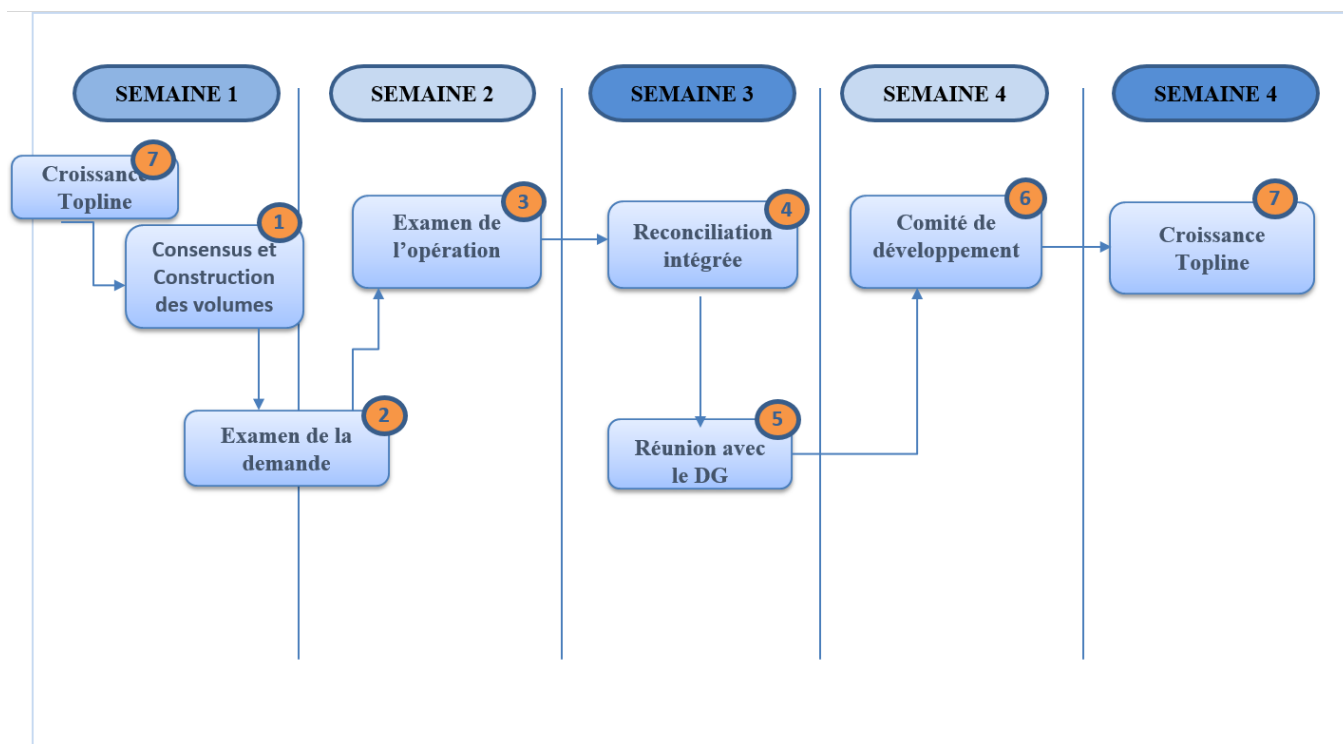
Danone dispose d'un cycle mensuel qui s'agit de plusieurs réunions entre différents départements, afin de discuter des plans et des risques liés aux activités et chaque semaine se fait une réunion, ce qui nous fait un total de sept réunions par mois, et qui sont :

- Consensus et construction des volumes : C'est une réunion qui démarre avec les brands managers et le manager commercial (qui se charge de gérer les plannings et les demandes en termes de volumes) et donc ils vont construire les volumes de yaourt en kilogrammes à vendre durant le mois à venir sans aucunes contraintes.

- Examen de la demande : Cette réunion se fait vers la fin de la première semaine avec la présence du manager commercial, les brand managers et le comité de direction. Lors de cette réunion le manager commercial va présenter les résultats de la demande en termes de volumes au comité de direction. C'est à ce moment que les membres de la réunion vont évaluer les risques commerciaux et financiers et les opportunités s'il y en a.
- Examen de l'opération : Quand il s'agit d'opérations, ce sont les managers *Supply Chain* qui revoient lors de cette réunion la construction des volumes sur 18 mois, les initiatives, la présence des risques de la chaîne d'approvisionnement, et les travaux établis pour gérer ces risques d'une manière efficiente et des opportunités à saisir, et c'est donc les managers *Supply Chain* qui vont informer les membres de la réunion si les volumes de la demande sont atteignables ou pas.
- Réconciliation intégrée : Dernière réunion de réconciliations de la demande de construction des volumes avec les opérations, les ventes et les finances afin de présenter les plans.
- Cycle de réunion mensuel : Tous les membres de la direction générale seront présents, les volumes sont chiffrés avec les résultats finaux pour les présenter au directeur général afin qu'ils soient validés.
- Comité de développement : Les leaders de cette réunion sont les marketeurs et les membres de la recherche et développement, ils vont travailler sur un horizon de 24 mois, ils vont proposer des idées d'innovations afin de soutenir et d'améliorer la croissance du business, notamment dans le système de management des risques, ou ils vont proposer des axes d'amélioration continue.
- Croissance Top Line : Il s'agit ici de générer des propositions pour booster l'activité de ventes, à travers des promotions et des animations de tout genre.

La dernière réunion est le début de la réunion du nouveau cycle comme présenté dans la figure suivante.

Figure N°33 : Cycle mensuel de réunion.



Source : document interne de l'entreprise.

5. Amélioration continue du système :

La démarche d'amélioration continue chez DDA est une étape à laquelle la direction générale de DDA accorde un intérêt important, ça permet à l'entreprise de progresser, de faire face à la concurrence et d'atteindre les objectifs de manière plus efficiente. Le procès d'amélioration continue chez DDA se base sur 2 piliers :

- Des revues périodiques de processus : qui permet de planifier des actions, suivre la mise en œuvre et évaluer l'efficacité du système.
- Le suivi des indicateurs de performance est un élément clé dans la mise en place de ce type d'initiatives, puisqu'ils permettent de valider l'efficacité des actions mises en œuvre. Nous avons sélectionné deux indicateurs qu'on a pu voir lors de notre stage :

- L'activité store-check de DDA :

Le terme de store-check, signifie l'évaluation de la qualité du produit au niveau du point de vente. C'est-à-dire s'assurer que le produit garde ces caractéristiques initiales et soit conforme au moment de la vente aux consommateurs.

L'objectif principal de la store-check est de comparer l'état du produit à sa sortie de l'usine de production et son état finale à l'arrivée aux consommateurs. Car le produit pourrait subir plusieurs transformations chimiques dû à la température, au transport, au stockage, ainsi qu'au niveau des rayons des points de vente, donc les membres de la store-check essayent de vérifier la différence entre l'état initial du produit et l'état finale, afin d'étudier les causes qui conduisent à cette différence et les contourner.

Cela nous permet de suivre les produits et de pouvoir détecter les défaillances et de savoir à quel moment le problème est survenu, afin de proposer des actions correctives, et d'éviter que le produit n'arrive au consommateur non-conforme ou bien dans un état défectueux.

Cette évaluation se fait quatre fois par un an, à savoir sur Alger, Alger centre, l'Est et l'Ouest. L'équipe qualité et store-check évalue en moyenne huit point de vente par région. Et se divise en trois évaluations, qui sont :

Point de vente (*Point Of Sales*) : qui désigne l'évaluation des rayons des points de ventes, il s'agit de s'assurer que les produits sont bien disposés, pas à l'envers par exemple, car cela risquerait de rendre le produit non-conforme.

Premier moment de vérité (*First moment of Truth*) : Il s'agit ici de l'évaluation des packagings des produits, c'est la qualité externe qui importe le plus, vérifier que le scellage soit bien fait, c'est-à-dire qu'il soit fermé hermétiquement, qu'il n'y ait pas de gonflement et que l'étiquetage soit correct.

Second moment de vérité (*Second moment of Truth*) : qui signifie l'évaluation de l'intérieur du produit, qu'il n'y ait pas de moisissure, que la bouteille ou le pot de yaourt soient bien remplie et que la texture du produit n'a pas changé et est toujours conforme.

L'équipe de DDA a un système d'évaluation bien précis, à savoir :

Le A : désigne un produit conforme, car la température de ce dernier est parfaite, qui est entre 2° et 6°.

Le B : désigne une alerte, et qui se rapproche de la non-conformité, et qu'il devrait passer en quarantaine pour plus d'analyse et teste.

Le C : désigne que le produit n'est pas conforme, car ce dernier n'est pas à la bonne température, car soit il dépasse les 10° soit il est en dessous des -2°.

Nous avons exploité cette activité comme indicateur pour notre système de management des risques dans le but d'évaluer son efficacité comme suite :

1^{ère} étape : vérifié l'écart entre les données du produit à la dernière étape de la production et les données du produit dans les points de vente.

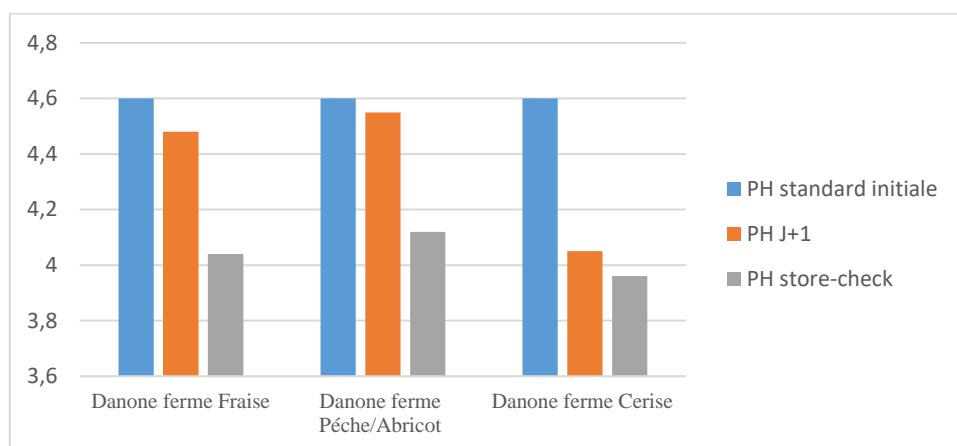
2^{ème} étape : étudié les causes qui mènent à ces écarts.

3^{ème} étape : détecté les risques encourus par les produits et qui causes ces écarts

4^{ème} étape : élaboré des mesures afin de contourner les risques.

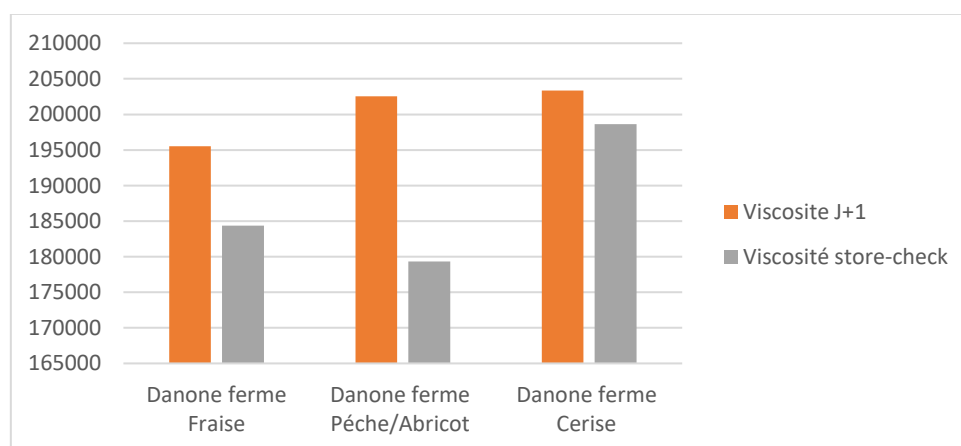
5^{ème} étape : vérifié l'avancement et l'efficacité du management des risques en comparant l'impact du management des risques d'une campagne de store-check à une autre.

Figure N° 34 : PH Danone Ferme.



Source : document interne de l'entreprise.

Figure N° 35 : Viscosité Danone Ferme.



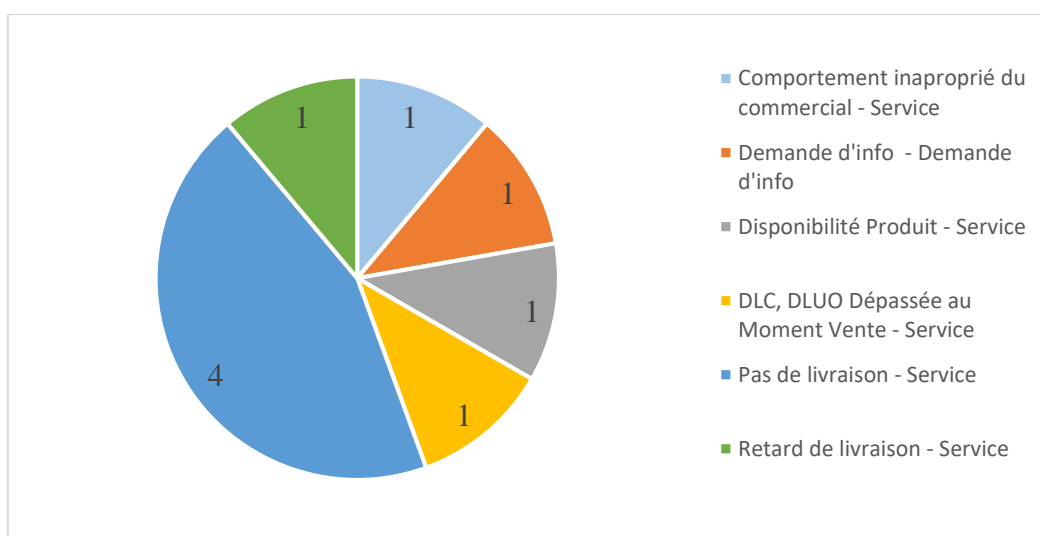
Source : document interne de l'entreprise.

Suite à ces deux graphes nous remarquons la différence d'état du produit à la fin de la production et à son arrivée aux consommateurs, DDA peut agir suite à ces données et savoir les actions à mettre en œuvre pour minimiser ces écarts et les risques qui mènent à ces résultats.

- Le feedback des consommateurs (SAV)

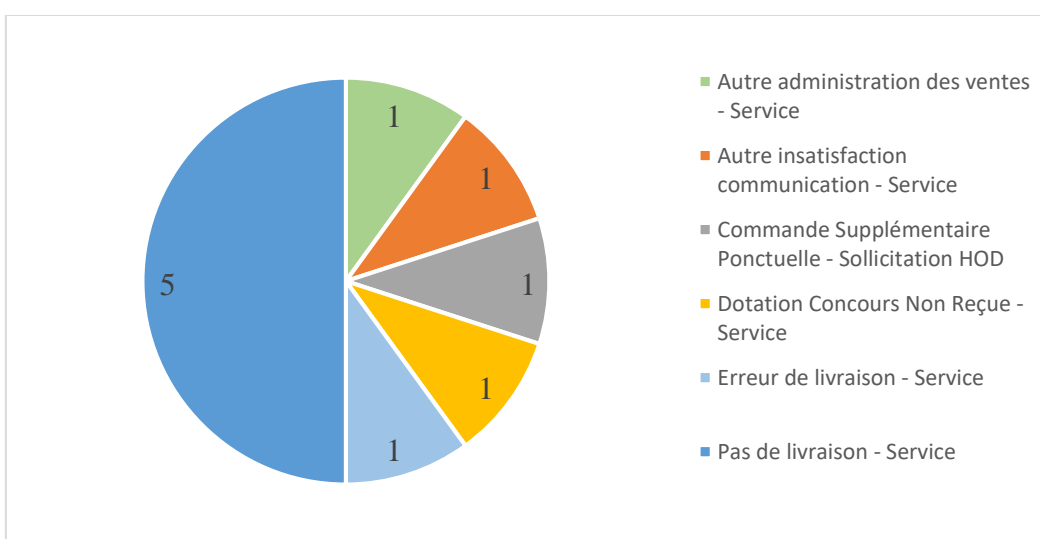
Les feedbacks des consommateurs sont considérés comme un indicateur de performance du système du management des risques, les statistiques de réclamations et de plaintes sont des axes d'amélioration continue qui permettent de détecter les défaillances du système et de les améliorer jusqu'à l'élimination des risques qui mènent aux réclamations les plus répétées comme dans l'exercice suivant :

Figure N°36 : Le nombre des cas des réclamations services Janvier 2020.



Source : document interne de l'entreprise.

Figure N°37 : Le Nombre des cas des réclamations services Février 2020



Source : document interne de l'entreprise.

Nous remarquons en comparant les deux figures qu'il y a un problème dans la livraison à certains points de ventes, donc il faut étudier le cas et revoir le management des risques dans cette partie afin de corriger le problème.

Par conséquent, il est certain que l'amélioration continue n'est pas qu'un processus. C'est la vraie philosophie que la direction de l'organisation doit mettre en œuvre afin de devenir la valeur première de tous les employés et est essentielle pour le vrai développement durable de l'organisation.

CONCLUSION

Nous avons mené cette recherche dans l'objectif de contribuer dans la mise en place d'un système de management des risques selon ISO 31000 :2018 dans l'aval de la chaîne d'approvisionnement, en étudiant la mise en place du cadre organisationnel du management des risques aussi le processus de maîtrise des risques afin de les minimiser. Tout cela pour assurer l'efficacité dans le fonctionnement de l'entreprise dans le but de faire face à la concurrence, et d'améliorer l'image de Danone auprès de ses consommateurs et garantir leur satisfaction, pour mettre en sûreté la pérennité de Danone Djurdjura Algérie.

Après avoir mené cette recherche les résultats obtenus sont : le système de management des risques selon ISO 31000 permet de simplifier le travail quotidien en fournissant un tableau de bord regroupant différents risques et mesures préventives, et offre aux managers la possibilité d'hierarchiser leurs actions, contribuant ainsi à simplifier le travail quotidien en évitant les situations de crise, cela représente une opportunité qui permet l'atteinte des objectifs d'une manière efficace dans de meilleures conditions.

D'autre part, le dispositif permet aux directeurs généraux de DDA de détecter les opportunités qui s'y présentent pour optimiser les décisions, réagir aux changements et trouver des solutions réalisables face à l'incertitude environnementale. Cela représente un avantage concurrentiel et augmente également la confiance et le soutien des parties prenantes.

Enfin, nous pouvons dire que le système de management des risques selon ISO 31000 :2018 assure des services de qualité en investissant toutes les ressources disponibles pour offrir des produits sains et de qualité supérieure, augmentant ainsi la satisfaction des consommateurs tout en restant à leurs écoutes.

A partir des résultats obtenus suite à notre recherche nous recommandons à DDA de donner suite à notre travail, et d'intégrer les autres départements dans le processus afin de créer des liens de collaboration et de coordination entre les différents acteurs pour enrichir le système de management des risques, améliorer le système d'information et de communication entre les collaborateurs en mettant en place une approche systémique de management des risques. Aussi faire des campagnes de sensibilisation aux employés sur l'importance du respect des processus planifiés, et même des formations si nécessaire.

Chaque étude a ses contraintes, durant notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés qui sont :

- La durée de temps limitée en stage

- La difficulté de collecter les données à cause du manque de connaissances du personnel sur le système de management des risques selon l'ISO 31000 :2018
- La situation de gestion de crise au sein de Danone
- Le manque des recherches théorique sur *Supply Chain Risk Management*
- La situation sanitaire actuelle

Ces contraintes ont fait en sorte que notre travail soit limité, nous pouvons résumer les limites de notre recherche dans les points suivants :

- L'application du management des risques seulement sur l'aval de la chaîne d'approvisionnement
- Etude du management des risques en se basant uniquement sur la norme ISO 31000 :2018
- Etude effectué seulement au sein d'une entreprise de production Agroalimentaire

Par conséquent, nous recommandons aux futurs chercheurs dans ce domaine de combler les lacunes de notre recherche en approfondissant la recherche sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et les autres activités supports, tout en étudiant la collaboration et la communication entre les différents acteurs du système de management des risques. Etudier aussi le management des risques selon d'autres standards et normes, ainsi que l'implémentation de ce système sur d'autres catégories d'entreprises, par exemple les entreprises de service.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ **Ouvrage :**

- BARTHELEMY, B., & COUREGGES, P. (2004). *Gestion des risques*. Paris : Editions d'organisation .
- HUGOS, M. (2018). *Essentials of supply chain management 4th editions*. USA: Wiley Editions.
- ISO 31000. (2018).
- LE MOIGNE, R. (2017). *Supply Chain management 2ème édition* . Paris: Dunod.
- LYONETTE, & al. (2019). *Supply Chain management*. Paris: Dunod.
- MORFAUX, L.-M., & LEFRANC, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines (6E ÉDITION)*. Paris: Armand Colin.
- NAKHLA, M. (2009). *L'essentiel du management industriel 2ème édition*. Paris : Dunod .
- ROQUES, T. (2015). *Optimisez votre chaine logistique*. Paris : Editions Afnor .
- SAUVAGE, & DORIOL. (2018). *Management de la Supply Chain et des achats*. vuibert.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2012). *Managing Supply Chain Risk*. New York : Springer.
- SOLER, L. (2000, Janvier). Introduction à l'épistémologie.
- SUTRA, G. (2018). *Management des risques une approche stratégique*. Paris: Afnor éditions .
- THIETART, R.-A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthode qualitative de recherche en gestion*. Paris: Economica.

❖ **Articles :**

- CHOPRA, S., & SODHI, M. (2004). Management des risques pour éviter la rupture de la Supply Chain . *MIT sloan management review*, pp. 53-61.
- CRAIGHEAD, C., & al. (2007, Mars 29). La gravité des perturbations de la chaîne d'approvisionnement: caractéristiques de conception et capacités d'atténuation. *Decision Scientists*.
- EBONDO, E., & ZEGHAL, D. (2009, Mai 01). Management des risques de l'entreprise. *La revue des sciences de gestion* , p. 19.
- FASSIO, G. (2006). Risques et performance d'un réseau industriel d'approvisionnement. *Logistique & Management*, pp. 19-32.
- GUNASEKARAN, A., & al. (2004, Février 14). Un cadre pour la mesure de la performance de la Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, pp. 333-347.

- Jüttner, U. (2005, 06 01). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, pp. 120-141.
- LAVASTRE, O., & al . (2014, Janvier 21). Effet des caractéristiques des entreprises, des relations fournisseurs et des techniques utilisées sur la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement (SCRM). *International journal of production research* .
- MAYS, N., & POPE. (1995, Juillet 08). Méthode qualitative : Rigueur et recherche qualitative. *British Medical Journal*.
- PECK, H., & CHRISTOPHER, M. (2004, Juillet 01). Building the resilient Supply Chain. *The international journal of logistic management*, p. 10.
- TANG, O., & NURMAYA, M. (2011, Septembre). Identifier les problèmes de risque et rechercher des avancées dans le management des risques de la Supply Chain . *International Journal of Production Economics*, pp. 25-34.
- VAN DER VORST, J., & BEULENS, A. J. (2002, Aout). Identifier les sources d'incertitude pour générer des stratégies de refonte de la Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 409-430.
- WIELAND, A., & WALLENBURG, C. (2012, Novembre 02). Gérer les risques liés à la Supply Chain : lier les pratiques et stratégies de gestion des risques à la performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

❖ Mémoires :

- CHELABI, C. E., & GUEMRAOUI, T. (2019). *Management des risques et la création de valeurs* . Kolea .
- MENAOUI, A. (2017). *L'impact de la Supply Chain management sur la satisfaction clients* .

❖ Site web :

www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr. (s.d.).

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

- ❖ Présentation personnelle
- ❖ Présentation du département et des responsabilités

I. Politique de Management des risques

1. Quelle est la stratégie de DDA et quelle est sa mission ?
2. De quels atouts stratégiques disposez-vous ?
3. Qu'est-ce qu'empêche DDA d'être les N°1 sur le marché Algérien ?
4. Est-ce que vous jugez que votre activité suscite beaucoup de risques ?
5. Comment définissez-vous le système de management des risques actuel ?
6. Que pensez-vous du dispositif de management des risques selon ISO 31000 : 2018 ?
7. Quels sont les parties prenantes les plus importantes pour votre activité ?
8. Quel est le rôle de chaque partie prenante dans l'activité de l'entreprise ? et comment ce système peut satisfaire ces dernières ?

II. Mise en place du dispositif de management des risques ISO 31000 :2018

9. Est-ce que la direction générale DDA est prête à s'investir dans l'implémentation du système de management des risques ISO 31000 :2018 ? et mettre à disposition toutes les nécessités de réussite de ce système ?
10. Quelles seront vos attentes à propos de ce système ?
11. Selon les standards de DANONE, quelles sont les procédures à suivre suite à la décision d'adoption d'un nouveau système de management (qui est dans notre cas le système de management des risques ISO 31000 :2018) ?
12. Selon vos expériences quelles sont les pratiques de structuration de ce système ?
13. Selon ces mêmes standards, comment se fait la délégation des rôles et responsabilités pour la mise en œuvre de ce système ?
14. Quels sont les types de risques que vous rencontrez le plus en exerçant votre activité ? et quels sont les risques qui reviennent le plus dans chaque type ?
15. Quel est l'impact de ces risques sur les différentes activités ?
16. Quels sont les caractéristiques de ces risques ?

17. Selon vos expériences, quels pourraient être les limites de ce système ?

III. Management des risques de la chaîne d'approvisionnement aval

18. En quoi l'exploitation de ce système pourrait améliorer l'activité de la chaîne d'approvisionnement en générale et plus particulièrement l'aval de votre département ?

19. Quel serait l'impact du management des risques de la chaîne d'approvisionnement aval sur les autres départements ?

20. Quel seront les indicateurs définis pour l'efficacité de ce système ?

IV. Les avis sur le travail réalisé

21. Selon vos expériences, quelles sont vos impressions sur le travail réalisé ? Quelles sont vos recommandations, suggestions pour assurer la réussite de ce système ?

D'autres choses, conseils ou commentaire à rajouter ?