École des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Supply Chain Management

Thème :

Le sourcing local comme un levier stratégique dans la réduction des importations d'intrants.

Étude de cas : SPA Fromagerie Bel Algérie.

Élaboré par :

Melle MOUSSAOUI Rim

Encadré par :

Mme BOUDJENANA Keltoum

Maître de conférences « A » à ESSTS

13ème Promotion

Juin 2026

École des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Supply Chain Management

Thème :

Le sourcing local comme un levier stratégique dans la réduction des importations d'intrants.

Étude de cas : SPA Fromagerie Bel Algérie.

Élaboré par :

Melle MOUSSAOUI Rim

Encadré par :

Mme BOUDJENANA Keltoum

Maître de conférences « A » à ESSTS

13ème Promotion

Juin 2026

Dédicaces

C'est avec une immense fierté et une profonde gratitude que je dédie ce modeste travail :

À moi-même,

À cette fille qui a douté, qui a pleuré, qui a voulu abandonner… mais qui est restée. Ce travail est la preuve que tu en étais capable. Tu l'as mérité.

À mes chers parents,

Derrière chaque page de ce mémoire, il y a votre ombre bienveillante. Votre amour silencieux, vos sacrifices discrets et vos prières sincères sont le véritable moteur de tout ce que j'accomplis. Pourtant, des mots ne suffiront jamais. Vous avez tout donné sans jamais rien demander en retour. Votre amour est ma force, votre confiance est ma boussole. Je vous dédie ce travail avec tout l'amour que j'ai en moi.

À mes chères sœurs,

Khouloud, Roumaissa, Amira et Ghofran, Grandir à vos côtés est l'un des plus beaux cadeaux que la vie m'ait offerts. Votre présence, votre soutien et votre amour ont façonné la femme que je suis aujourd'hui. Ce travail porte en lui un peu de chacune de vous. Et à mon cher petit neveu Ilyes, tu es la lumière de notre famille. Je te souhaite un avenir aussi beau que ton sourire.

À tous mes amis,

Merci d'avoir cru en moi, d'avoir ri avec moi et d'avoir été là quand j'en avais besoin. Vous faites partie de cette réussite. Et à toi, Wissal, et à toi aussi, Wissal, oui, les deux, merci pour votre amour inconditionnel, votre écoute et votre soutien sans faille. Vous occupez une place spéciale dans mon cœur.

À toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, illuminé ce chemin vous savez qui vous êtes.

Remerciement

En premier lieu, je remercie Allah, le Tout-Puissant, de m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail de recherche.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Madame BOUDJENANA Keltoum, mon encadrante universitaire, pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité constante, et la richesse de ses conseils. Son écoute attentive, sa rigueur et ses encouragements m'ont guidé à chaque étape de ce mémoire. Je lui suis sincèrement reconnaissante pour son engagement et sa confiance.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Monsieur Mohamed MELOUANE, mon responsable de stage au sein de la SPA Fromagerie Bel Algérie, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de cette expérience. Son professionnalisme et ses orientations ont contribué à enrichir mes connaissances et à approfondir ma compréhension du domaine.

J'adresse mes plus sincères remerciements à Madame Imene OUARET, responsable des achats matières premières et emballages, pour son accompagnement précieux tout au long de ce travail, sa disponibilité, sa générosité dans le partage de ses connaissances et la pertinence de ses conseils ont largement contribué à la réalisation et à la qualité de ce mémoire.

J'exprime également ma gratitude à l'ensemble du personnel de Bel Algérie pour son accueil chaleureux, sa collaboration et le partage de son expérience.

Je remercie chaleureusement mes enseignants de l'EHEC pour leur dévouement, leur exigence académique et la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont transmis tout au long de mon parcours.

Je n'oublie pas ma famille et mes amis, dont le soutien constant a été un véritable pilier durant cette aventure. Merci pour votre patience, votre compréhension et vos encouragements.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration et à l'aboutissement de ce travail.

Résumé

Ce mémoire explore le rôle du sourcing local comme levier stratégique de réduction de la dépendance aux importations d'intrants, à travers une étude de cas menée au sein de la Fromagerie Bel Algérie. L'objectif principal est d'analyser dans quelle mesure le développement d'une base de fournisseurs locaux contribue à la maîtrise des coûts globaux d'approvisionnement, à la réduction de l'exposition à la volatilité des marchés internationaux et au renforcement de la résilience de la chaîne logistique.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six responsables de Bel Algérie, complétée par une analyse textuelle réalisée sous le logiciel NVivo pour mesurer la convergence des discours et identifier les thématiques dominantes.

Les principaux résultats révèlent que le sourcing local réduit la dépendance aux importations de façon progressive et conditionnelle, en générant des avantages sur les délais et la réactivité, mais en exposant également un paradoxe structurel : certains intrants locaux se négocient à un prix supérieur aux équivalents importés en l'absence de pression concurrentielle. Des défis tels que l'irrégularité qualitative des fournisseurs, la non-substituabilité de certains intrants stratégiques et l'instabilité réglementaire freinent cette transition.

En conclusion, le sourcing local constitue un levier stratégique réel dont le succès dépend de la professionnalisation du tissu fournisseur national, du déploiement d'outils TCO partagés et d'un cadre institutionnel incitatif soutenu par les pouvoirs publics.

Mots clés : Sourcing local, Importations d'intrants, TCO, Volatilité des approvisionnements, Résilience logistique, Stratégie hybride, Agroalimentaire algérien, Instabilité réglementaire.

Abstract

This thesis explores the role of local sourcing as a strategic lever for reducing dependence on imported inputs, through a case study conducted within Fromagerie Bel Algeria. The main objective is to analyze the extent to which developing a local supplier base contributes to the management of overall procurement costs, the reduction of exposure to international market volatility, and the strengthening of Supply Chain resilience.

The methodology adopted is based on a qualitative approach grounded in semi-structured interviews conducted with six Bel Algeria managers, complemented by textual analysis carried out using NVivo software to measure discourse convergence and identify dominant themes.

The main findings reveal that local sourcing reduces import dependence in a progressive and conditional manner, generating advantages in terms of lead times and responsiveness, while also exposing a structural paradox : some local inputs are traded at prices higher than their imported equivalents in the absence of effective competitive pressure. Challenges such as the qualitative irregularity of local suppliers, the non-substitutability of certain strategic inputs, and regulatory instability hinder this transition.

In conclusion, local sourcing constitutes a real strategic lever whose success depends on the professionalization of the national supplier base, the deployment of shared TCO management tools, and an incentive-based institutional framework supported by public authorities.

Keywords : Local sourcing, Imported inputs, Total Cost of Ownership (TCO), Supply volatility, Logistics resilience, Hybrid strategy, Algerian agri-food sector, Regulatory instability.

ملخص

تستكشف هذه المذكرة دور التوريد المحلي بوصفه رافعة استراتيجية للحد من الاعتماد على استيراد المدخلات، وذلك من خلال دراسة حالة أجريت داخل مؤسسة بال الجزائر للصناعات الغذائية. ويتمثل الهدف الرئيسي في تحليل مدى إسهام تطوير قاعدة الموردين المحليين في ضبط التكلفة الإجمالية للتوريد، والحد من التعرض لتقلبات الأسواق الدولية، وتعزيز قدرة سلسلة الإمداد على الصمود والمرونة.

تعتمد المنهجية المتبعة على مقاربة نوعية قائمة على مقابلات شبه موجهة أجريت مع ستة مسؤولين في بال الجزائر، يستكمل ذلك بتحليل نصي بواسطة برنامج -ن فيفو-لقياس مستوى تقارب الخطابات وتحديد المحاور الموضوعاتية الكبرى.

وتكشف النتائج الرئيسية أن التوريد المحلي يُقلّص الاعتماد على الاستيراد بصورة تدريجية ومشروطة، إذ يُفرز مزايا على صعيد الآجال والاستجابة السريعة، غير أنه يُظهر في الآن ذاته مفارقةً هيكلية: تُتداوَل بعض المدخلات المحلية بأسعار أعلى من نظيراتها المستوردة في غياب ضغط تنافسي فعلي. وتُعيق هذه المرحلة الانتقالية تحدياتٌ عدة، أبرزها: عدم انتظام جودة الموردين المحليين، وعدم قابلية استبدال بعض المدخلات الاستراتيجية، وعدم استقرار الإطار التنظيمي والمؤسسي.

وخلاصة القول، يُشكّل التوريد المحلي رافعةً استراتيجيةً حقيقية، يتوقف نجاحها على الارتقاء بكفاءة شبكة الموردين الوطنيين، ونشر أدوات مشتركة لاحتساب التكلفة الإجمالية للتملّك، وبناء إطار مؤسسي تحفيزي ومستقر تدعمه السلطات العمومية.

الكلمات المفتاحية: التوريد المحلي، استيراد المدخلات، التكلفة الإجمالية للتملك، تقلبات الإمداد، مرونة سلسلة اللوجيستيك، الاستراتيجية الهجينة، الصناعة الغذائية الجزائرية، عدم استقرار الإطار التنظيمي.

Liste des figures

Figure n°	Titre	page
1	Le champ du Supply Chain Management	**11**
2	Représentation du Supply Chain Management	**12**
3	Mission et objectif opérationnels de la fonction achats	**25**
4	Processus d'achat	**29**
5	Le principe de l'entonnoir	**31**
6	La démarche de la constitution du panel fournisseur	**33**
7	Matrice de kraljic	**37**
8	Arbre des risques	**46**
9	La présence à l'international	**88**
10	Les chiffres clés	**88**
11	Organigramme de Bel Algérie	**93**
12	Organigramme de département achat de Bel Algérie	**94**
13	Nuage de mots issu de l'analyse des entretiens	**113**
14	Analyse sémantique (textuelle) des entretiens	**114**

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	page
1	Définitions de la Supply Chain Management	**13**
2	Les quatre stades de maturité de la fonction achat	**23**
3	Les types d'achat	**29**
4	Déploiement des stratégies d'achat selon la matrice de Kraljic	**38**
5	Comparaison entre le sourcing local et le sourcing global	**63**
6	Analyse comparative du TCO selon l'origine du sourcing local vs global	**66**
7	Synthèse des indicateurs de performance (KPIs) du sourcing local	**67**
8	Comparaison de l'exposition au risque, sourcing local vs sourcing global	**78**
9	Matrice de décision sourcing local vs sourcing global	**82**
10	Fiche de présentation de la Fromagerie Bel Algérie	**90**
11	Présentation de produits de Bel Algérie	**92**
12	Principaux intrants et degré d'importation	**95**
13	les niveaux de différenciation entre les deux approches	**97**
14	Présentation des responsables interviewés	**104**
15	Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens	**106**
16	Synthèse de convergences et divergences théorie / terrain	**118**
17	matrice SWOT de Bel Algérie	**123**

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
NF	Norme Française
SCM	Supply Chain Management
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
RH	Ressources Humaines
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EDI	Échange de Données Informatisé
	Vendor Managed Inventory
TCO	Total Cost of Ownership
FMI	Fonds Monétaire International
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
ISI	Import Substitution Industrialization
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
KPI	Key Performance Indicator
CIPS	Chartered Institute of Procurement and Supply
ISM	Institute for Supply Management
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SPA	Société Par Actions
CODU	Comité de Direction Usine
HSE	Health, Safety, Environment
ONIL	Office National Interprofessionnel du Lait

PPI	Programme Prévisionnel des Importations
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USDA	United States Department of Agriculture

Sommaire

Introduction générale 2

Chapitre 01 : Supply Chain Management et fonction achats : fondements théoriques, évolution et enjeux stratégiques.....7

Introduction du chapitre 7

Section 01 : De la logistique au Supply Chain Management : origines, évolution et intégration 8

Section 02 : Le management des achats 22

Section 03 : Dimension stratégique de l'achat : rôle des fournisseurs et gestion des risques 40

Conclusion du chapitre 49

Chapitre 02 : Sourcing local vs sourcing global : enjeux de coûts, de résilience et de substitution aux importations 51

Introduction du chapitre 51

Section 01 : Fondements conceptuels et stratégies du sourcing 52

Section 02 : Le sourcing local comme levier de performance, de durabilité et de substitution aux importations 62

Section 03 : Le sourcing local face à la volatilité des coûts : entre résilience opérationnelle et stratégie d'approvisionnement hybride 74

Conclusion du chapitre 84

Chapitre 03 : Le sourcing local à l'épreuve du terrain : étude empirique et analyse stratégique au sein de la Fromagerie Bel Algérie 86

Introduction du chapitre 86

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 87

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête 96

Section 03 : Analyse des résultats de l'étude 106

Conclusion du chapitre 129

Conclusion générale 131

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un contexte économique mondial marqué par l'intensification des échanges internationaux, l'instabilité croissante des marchés et les transformations profondes des chaînes d'approvisionnement, les entreprises industrielles font face à des défis de plus en plus complexes. La mondialisation a certes permis aux organisations d'accéder à des fournisseurs et à des ressources répartis aux quatre coins du monde, favorisant l'optimisation des coûts et le développement des capacités de production. Toutefois, cette ouverture des marchés a également fragilisé les entreprises en accroissant leur dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers et des flux internationaux d'approvisionnement. Les récentes crises économiques, sanitaires et géopolitiques ont mis en évidence les limites de stratégies d'approvisionnement trop fortement orientées vers l'importation : fluctuations des taux de change, augmentation des coûts du fret, retards logistiques et disruptions des chaînes mondiales ont impacté de plein fouet les entreprises industrielles, en particulier celles du secteur agroalimentaire. Face à ces réalités, les organisations cherchent désormais à développer des stratégies d'approvisionnement plus résilientes, capables de réduire leur vulnérabilité aux perturbations extérieures.

C'est précisément dans cette dynamique que s'inscrit la question du sourcing local, qui suscite un intérêt croissant aussi bien dans les pratiques managériales que dans les recherches académiques. La fonction achat, longtemps perçue comme une activité purement transactionnelle, occupe aujourd'hui une place stratégique dans la performance globale des entreprises, elle constitue un levier essentiel de création de valeur, de maîtrise des coûts et de gestion des risques. Dans ce cadre, le recours à des fournisseurs locaux apparaît progressivement comme une alternative permettant de réduire la dépendance aux marchés internationaux, de limiter les coûts liés aux importations et de renforcer la sécurité des approvisionnements. Le secteur agroalimentaire représente un terrain particulièrement sensible à ces enjeux, en raison de la nature stratégique de ses activités et de sa forte dépendance à certains intrants importés, il est exposé aux fluctuations des marchés internationaux et aux risques d'approvisionnement. En Algérie, de nombreuses entreprises agroalimentaires restent tributaires des importations pour assurer la continuité de leur production, ce qui les pousse progressivement à rechercher des alternatives locales pour renforcer leur autonomie et leur résilience.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent travail de recherche, intitulé : **« Le sourcing local comme levier stratégique dans la réduction des importations d'intrants : étude de**

cas de la SPA Fromagerie Bel Algérie ». Cette entreprise, acteur majeur du secteur agroalimentaire algérien, utilise plusieurs intrants importés notamment la poudre de lait, indispensable à son activité de production ce qui en fait un terrain d'étude particulièrement pertinent pour analyser les enjeux du sourcing local. La problématique centrale de cette recherche peut ainsi être formulée de la manière suivante :

De quelle manière le sourcing local contribue-t-il à réduire la dépendance aux importations d'intrants au sein de la SPA Fromagerie Bel Algérie ?

Afin d'explorer cette problématique dans toute sa complexité, trois sous-questions de recherche ont été formulées :

1- Comment le sourcing local contribue-t-il à la maîtrise du coût global d'approvisionnement par rapport au sourcing global ?
2- Comment la volatilité des coûts liés aux importations influence-t-elle les décisions de sourcing des entreprises agroalimentaires ?
3- Le sourcing local constitue-t-il une réponse stratégique permettant d'améliorer la résilience et la sécurité des approvisionnements ?

Sur le plan des objectifs, cette étude vise de manière générale à comprendre comment le sourcing local peut constituer un levier de réduction des importations d'intrants, tout en contribuant à l'amélioration des performances économiques et opérationnelles des approvisionnements chez Bel Algérie. De façon plus spécifique, elle cherche à :

- Analyser la perception des acteurs internes quant à l'influence du sourcing local sur le coût global d'approvisionnement, en comparaison avec le sourcing global.
- Explorer le rôle sourcing local permet de réduire la dépendance de l'entreprise aux fournisseurs internationaux et aux intrants importés.
- Analyser l'impact de la volatilité des coûts d'importation (taux de change, fret, délais et disruptions) sur les décisions de sourcing.
- Appréhender le rôle du sourcing local dans le renforcement de la résilience et de la sécurité des approvisionnements.
- Identifier les limites structurelles et opérationnelles du sourcing local dans l'industrie agroalimentaire algérienne.

L'importance de ce thème réside dans la compréhension des transformations actuelles des stratégies d'approvisionnement dans un environnement marqué par l'incertitude et la volatilité

des marchés internationaux. Il revêt une importance particulière dans le contexte algérien, où la réduction de la dépendance aux importations constitue un objectif économique majeur porté par les pouvoirs publics. Quant aux raisons qui ont motivé ce choix, elles sont à la fois objectives et personnelles. Sur le plan objectif, les récentes perturbations des chaînes logistiques mondiales ont mis en évidence la nécessité de développer des stratégies d'approvisionnement plus résilientes, tandis que le manque d'études portant sur le sourcing local dans le contexte agroalimentaire algérien confère à cette recherche un intérêt scientifique certain. Sur le plan personnel, notre intérêt pour les domaines des achats, du Supply Chain Management et des stratégies de sourcing, ainsi que notre volonté de comprendre comment les entreprises algériennes peuvent améliorer leurs performances tout en réduisant leur dépendance aux importations, ont fortement orienté ce travail.

Pour répondre à la problématique posée, une approche qualitative a été adoptée, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six responsables de Bel Algérie occupant des fonctions clés dans les domaines des achats, de l'approvisionnement, de la Supply Chain, de la fabrication, de la qualité et des ventes. Les données collectées ont ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie à l'aide du logiciel NVivo, permettant de mesurer la convergence des discours et d'identifier les thématiques dominantes, complétée par une analyse manuelle pour interpréter les résultats en lien avec la problématique de recherche.

Ce travail est organisé en trois chapitres.

Le premier, intitulé **« Supply Chain Management et fonction achats : fondements théoriques, évolution et enjeux stratégiques »**, est consacré à l'évolution du Supply Chain Management et à la transformation du rôle de la fonction achat, en abordant le management stratégique des achats, la gestion des fournisseurs et les principaux risques liés aux approvisionnements dans un environnement économique complexe et incertain.

Le deuxième, intitulé **« Sourcing local vs sourcing global : enjeux de coûts, de résilience et de substitution aux importations »**, analyse l'évolution des stratégies de sourcing dans un contexte de perturbations des chaînes logistiques internationales, en mettant l'accent sur les différences entre sourcing global et sourcing local, les enjeux de maîtrise des coûts, la réduction de la dépendance aux importations et le renforcement de la résilience des approvisionnements.

Le troisième, intitulé **« Le sourcing local à l'épreuve du terrain : étude empirique et analyse stratégique au sein de la Fromagerie Bel Algérie »**, est consacré à l'analyse du terrain et à l'évaluation empirique du rôle du sourcing local dans l'amélioration des performances des approvisionnements et dans la réduction de la dépendance aux importations.

Ainsi, ce mémoire ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension du rôle stratégique du sourcing local dans le secteur agroalimentaire algérien, en offrant aux praticiens, aux décideurs et aux chercheurs des éléments de réflexion concrets et empiriquement fondés sur les conditions, les limites et les leviers d'une transition durable vers un approvisionnement moins dépendant des marchés internationaux.

CHAPITRE 01 : SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET FONCTION ACHATS : FONDEMENTS THEORIQUES, EVOLUTION ET ENJEUX STRATEGIQUES

Chapitre 01 : Supply Chain Management et fonction achats : fondements théoriques, évolution et enjeux stratégiques

Introduction du chapitre

Dans un contexte de mondialisation accélérée, où la concurrence s'intensifie et où les attentes des clients ne cessent de croître, la gestion de la chaîne d'approvisionnement s'impose comme un levier stratégique incontournable pour les entreprises. Reposant sur la coordination des flux physiques, informationnels et financiers entre l'ensemble des acteurs du fournisseur jusqu'au client final, le Supply Chain management vise à créer de la valeur tout en maîtrisant les coûts et les délais.

Depuis les années 1980- 1990, le Supply Chain management est devenue une approche intégrée. Aujourd'hui, le Supply Chain management aide à réduire les délais, à améliorer la qualité de service et à augmenter la flexibilité. Dans ce contexte, les activités d'approvisionnement et de sourcing sont essentielles. Elles assurent la disponibilité des ressources, maîtrisent les coûts et sécurisent les relations avec les fournisseurs.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent chapitre, qui a pour ambition de poser les fondements théoriques du Supply Chain management et des stratégies d'approvisionnement. Il est structuré en trois sections complémentaires. La première retrace l'évolution du Supply Chain management, en exposant ses définitions, ses objectifs, ses fonctions clés, ainsi que la notion de performance logistique et de résilience des approvisionnements. La deuxième section examine le management des achats dans sa dimension à la fois opérationnelle et stratégique, en analysant le processus d'achat et les stratégies qui en découlent. La troisième section, enfin, aborde la dimension stratégique de la relation fournisseur et la gestion des risques liés à la dépendance aux importations. L'ensemble de ces éléments permettra de construire un cadre d'analyse solide pour appréhender le rôle du sourcing local comme levier de performance et de résilience des approvisionnements.

Section 01 : De la logistique au Supply Chain Management : origines, évolution et intégration

Au cours des dernières décennies, le Supply Chain management s'est imposé comme un concept central de la gestion des organisations, porté par l'accélération de la mondialisation et la complexité croissante des réseaux d'approvisionnement. En coordonnant efficacement les flux de produits, d'informations et de ressources entre l'ensemble des parties prenantes du fournisseur jusqu'au client final, il constitue un levier stratégique majeur pour optimiser les coûts, améliorer la qualité de service et renforcer la position concurrentielle des entreprises.

Cette section vise à présenter l'évolution du concept du Supply Chain management à travers les principales contributions théoriques du domaine. Elle permettra dans un premier temps, d'examiner les différentes définitions du Supply Chain management proposées dans la littérature. Dans un second temps, elle abordera les objectifs et les fonctions de la Supply Chain, afin de mieux comprendre les activités qui structurent la gestion de la chaîne logistique. Enfin, elle analysera la relation entre performance logistique et résilience des approvisionnements, en montrant comment ces deux dimensions sont devenues indissociables dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la dépendance aux importations.

1.1 Évolution de la logistique vers le Supply Chain management

1.1.1 Définitions de la logistique

Plusieurs définitions qui traduisent l'évolution progressive de la logistique.

La norme AFNOR NF X 50-600 la définit comme *« la planification, l'exécution et la maîtrise :*

- *des mouvements et des mises en place des personnes ou des biens ;*
- *et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place ».*

J. L. Heskett propose la définition suivante : *« un processus qui englobe l'ensemble des activités participant à la maîtrise des flux physiques de produits, à la coordination des ressources et des débouchés avec l'objectif d'obtenir un niveau de service donné au moindre coût. ».*[1]

D. Tixier, Offre une analyse plus approfondie en mettant l'accent sur le besoin et la valeur des flux d'informations : *« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en*

[1] S. AHMED YAHIA, *Evolution de la logistique et son apport à l'amélioration de la performance de l'entreprise*, In Revue Le Manager, Vol. 10, N°. 01, 2023, p.291.

place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »[2].

Au final, la logistique a pour objectif de répondre aux besoins selon une perspective orientée client dans les meilleures conditions économiques et de service, tout en tenant compte des contraintes écologiques.

1.1.2 Vers une logistique intégrée

Le système logistique comprend l'ensemble des ressources physiques, des infrastructures informatiques, des personnes et des procédures qui rendent possibles les flux de biens et la transmission des informations, depuis le point de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au client final.[3]

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes : [4]

- une logistique d'approvisionnement : qui permet de fournir à l'usine les matières premières, les produits de base nécessaires à la production ;
- une logistique d'approvisionnement général : qui permet d'apporter à des entreprises de services ou des administrations les différents produits dont elles ont besoin pour leur activité ;
- une logistique de production : qui permet d'apporter les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier. Cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- une logistique de distribution : consiste à apporter au client final les produits dont il a besoin ;

[2] D.TEXIER, H. MATHE et J. COLIN, *La logistique de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 1983, p.12.
[3] A.K. SMAII, *Stratégies logistique : fondement, méthodes, application*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2001, p.03.
[4] Y. PIMOR, M. FENDER, *Logistique : production, distribution, soutien*, 5ème édition, Dunod, Paris, 2008, p.04.

- une logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs (aéronautique, énergie, industrie, etc.), qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- logistique des retours : qui consiste à reprendre des produits que le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables, depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de Supply Chain vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

Néanmoins, la multiplication des activités logistiques et leur interconnexion croissante ont progressivement mis en évidence les limites de la gestion fragmentée des flux. Cette complexité a favorisé l'émergence du concept de Supply Chain, qui vise à intégrer globalement les processus reliant fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients au sein d'un seul système coordonné.

1.1.3 La chaîne logistique (Supply Chain) : concept et définition

Selon J. Colin, H. Mathé et D. Tixier, *« la logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre sont déterminés et gérés les flux informationnels et matériels, internes et externes, en amont et en aval »*.[5]

Une Supply Chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques, etc.) qui participent à la fabrication, à la livraison et à la vente d'un produit. En échangeant biens, informations et de l'argent.[6]

Par contre le terme Supply Chain management apparaîtra un quart de siècle plus tard, en 1982, où R. K. OLIVER et M. D. WEBER indiquent que le Supply Chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisation finale, en passant par les chaînes de production et de distribution.[7]

[5] D.TEXIER, H. MATHE et J. COLIN, Op. cit, p.03.
[6] R. LE MOIGNE, *Supply Chain management*, édition Dunod, Paris, 2013, p.04.
[7] Idem, p.06.

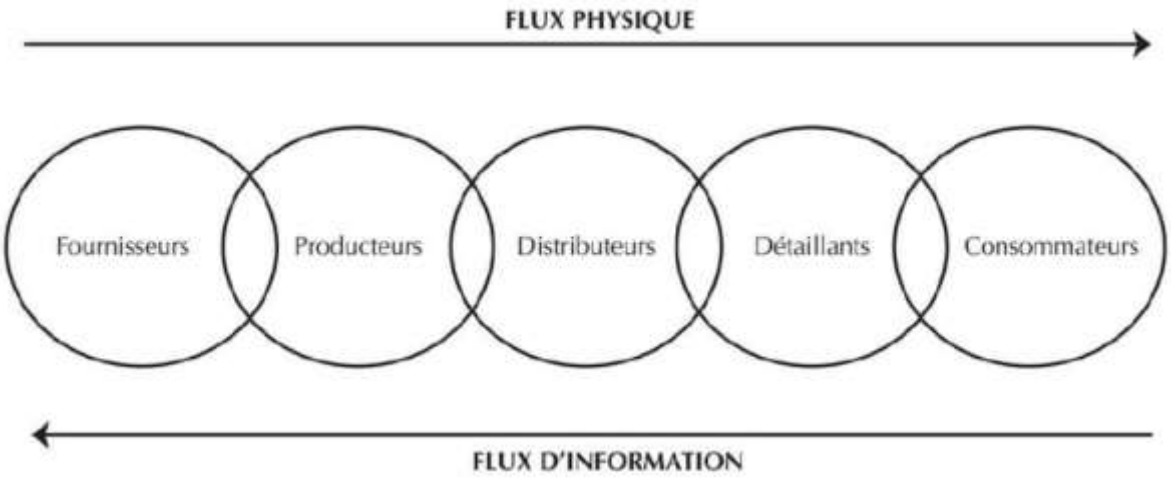
Cette approche met en évidence l'importance des interactions entre les partenaires et souligne que la performance ne dépend plus uniquement d'une entreprise isolée, mais de la coordination de l'ensemble de la chaîne.

1.1.4 Le Supply Chain Management : définition et périmètre

Le terme Supply Chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et aujourd'hui des dizaines de définitions différentes ont été recensées. Certaines définitions présentent le Supply Chain management comme un ensemble de processus.

Selon B. LYONNET, M. P. SENKEL et S. CLAMNES, *« La Supply Chain est souvent définie comme composée de l'ensemble des participants à la chaîne logistique étendue d'une entreprise, incorporant les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients. »*[8] (Voir figure 01).

Figure 01 : Le champ du Supply Chain Management



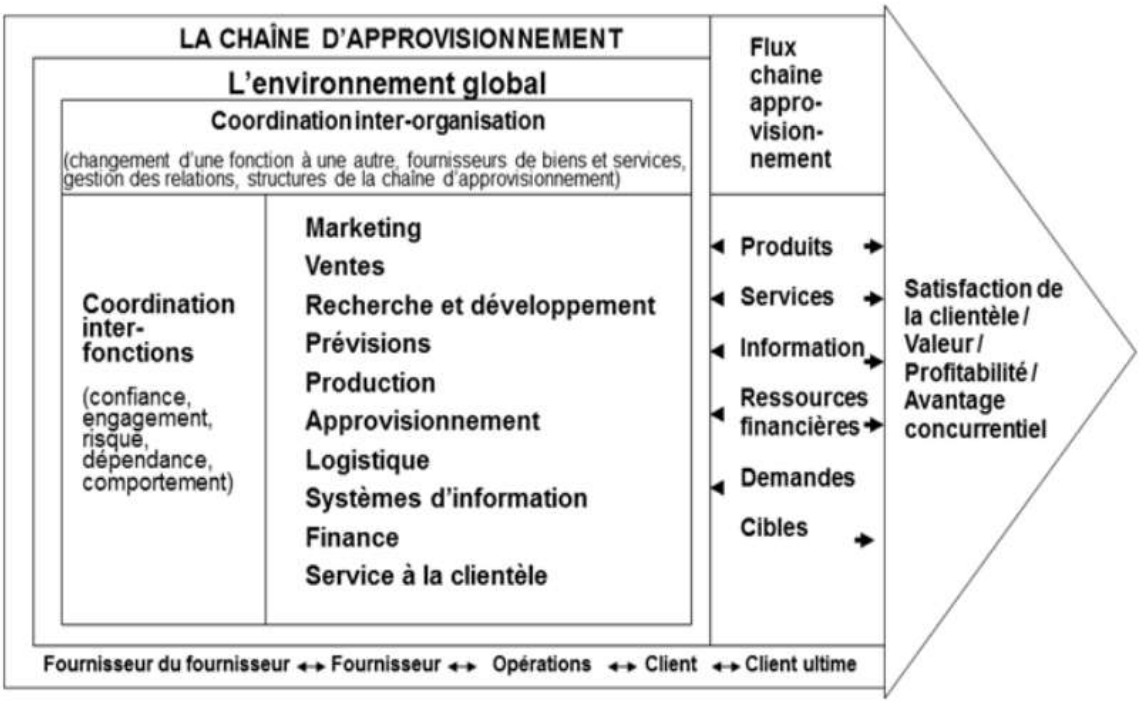
Source : B. LYONNET, M. P. SENKEL, S. CLAMNES, *Supply Chain Management*, édition Dunod, 2019, p.30.

Dans ce cadre, l'apparition du concept de Supply Chain Management au cours des années 1980 peut être principalement attribuée à la volonté des entreprises de mieux satisfaire les exigences croissantes de leur clientèle. En dépit de certaines difficultés rencontrées au départ, les organisations ont entrepris des efforts pour accroître la productivité et l'efficacité de leurs

[8] B. LYONNET, M. P. SENKEL, S. CLAMNES, *Supply Chain Management*, édition Dunod, 2019, p.30.

opérations, dans le but d'optimiser la chaîne de valeur et de consolider leur position concurrentielle dans un environnement stratégique de plus en plus complexe. (Voir figure 02).

Figure 02 : Représentation du Supply Chain Management



Source : Mintzeret John T, *Defining Supply Chain Management*, journal of business logistics, vol. 22, n°2, 2001, P.19.

Bien que les définitions du Supply Chain Management (SCM) varient selon les auteurs (voir le tableau 01 pour un échantillon représentatif), l'analyse comparative des différentes définitions révèle une convergence autour de trois dimensions essentielles : intégration des processus, coordination stratégique entre les partenaires et optimisation de la performance globale de la chaîne.

Tableau 01 : Définitions de la Supply Chain Management

Jones and Riley (1985)	« Le Supply Chain management traite du flux total de matériaux des fournisseurs aux utilisateurs finaux... ».
Houlihan (1988)	Différences entre Supply Chain Management et le contrôle classique des matériaux et de la fabrication : « 1) Supply Chain est considérée comme un processus unique. La responsabilité des différents segments de la chaîne n'est pas fragmentée et reléguée à des domaines fonctionnels tels que la fabrication, les achats, la

	distribution et les ventes. 2) Le Supply Chain management nécessite, et dépend finalement, de la prise de décisions stratégiques. « Supply » est un objectif partagé par pratiquement toutes les fonctions de la chaîne et revêt une importance stratégique particulière en raison de son impact sur les coûts globaux et la part de marché. 3) Supply Chain Management nécessite une perspective différente sur les stocks qui sont utilisés comme un mécanisme d'équilibrage de dernier recours, et non de premier recours. 4) Une nouvelle approche des systèmes est nécessaire : l'intégration plutôt que l'interfaçage. »
Stevens (1989)	"L'objectif de la Supply Chain Management est de synchroniser les exigences du client avec le flux de matériaux des fournisseurs afin d'établir un équilibre entre ce qui est souvent considéré comme des objectifs contradictoires : un service client élevé, une gestion des stocks faible et un coût unitaire bas."
La Londe and Masters (1994)	La stratégie de la Supply Chain comprend : « ... deux entreprises ou plus dans une chaîne d'approvisionnement concluant un accord à long terme; ... le développement de la confiance et de l'engagement envers la relation; ... l'intégration des activités logistiques impliquant le partage des données sur la demande et les ventes; ... le potentiel d'un changement dans le lieu de contrôle du processus logistique. »
Cooper et al. (1997)	SCM est « ... une philosophie intégrative pour gérer le flux total d'un canal de distribution du fournisseur à l'utilisateur final.»
Monczka, Trent, and Handfield (1998)	« SCM nécessite traditionnellement des fonctions de matériaux séparées pour rendre compte à un cadre responsable de la coordination de l'ensemble du processus de matériaux, et nécessite également des relations conjointes avec les fournisseurs à plusieurs niveaux. SCM est un concept, « dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer l'approvisionnement, le flux et le contrôle des matériaux en utilisant une perspective de systèmes

	totaux à travers plusieurs fonctions et plusieurs niveaux de fournisseurs ».

Source: John T. Mentzer et al, *Defining Supply Chain Management* , JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol.22, No. 2, 2001, P06.

À travers ces différentes approches, le Supply Chain Management apparaît comme une démarche de gestion intégrée visant à coordonner les flux physiques, informationnels et financiers, tout en assurant une performance globale de la chaîne.

Ainsi, l'évolution de la logistique vers le Supply Chain Management pose les bases théoriques d'une gestion plus intégrée et stratégique des flux. Cette évolution met en lumière les enjeux et fonctions concrets du SCM, que nous analysons dans la phase suivante.

1.2 Enjeux et fonctions du Supply Chain management

La gestion de la chaîne d'approvisionnement représente aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les entreprises cherchant à optimiser leur performance globale dans un contexte économique marqué par une concurrence intense et des attentes clients élevées. Elle dépasse la simple gestion des flux physiques pour englober également les flux d'informations et financiers. Cela permet d'assurer une synchronisation efficace entre les divers acteurs de la chaîne d'approvisionnement, de l'amont à l'aval.

1.2.1 Les enjeux du Supply Chain management

Les enjeux principaux du SCM peuvent être regroupés autour de trois axes stratégiques.

a. Réduction des coûts :

L'objectif majeur est de réduire les coûts totaux de la chaine plutôt que les coûts isolés d'une fonction. Une logistique mal maîtrisée peut représenter 10 % à 12 % du prix de revient des produits.[9]

Une gestion logistique efficace permet de minimiser les coûts en réduisant le volume de stocks et la valeur monétaire des biens immobilisés tout en maintenant le niveau de service.

b. Amélioration de la qualité de service :

[9] F. NOVE- JOSSERAND, A. VOLANOY, *Dossier de presse les solutions SAP de gestion de la chaîne logistique et de traçabilité*, Paris, 2004, p.05.

La Supply Chain devient un véritable outil de différenciation concurrentielle concernant la qualité du service offert à travers l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité face aux attentes clients,[10] via :

- La conformité des commandes et la disponibilité des produits.
- La réduction des délais de livraison et le respect de ces délais.
- La capacité à gérer les retours clients et à s'adapter aux évolutions rapides du marché.

c. Amélioration de la productivité avec un impact direct sur l'utilisation des actifs :

La mise en place d'une gestion des flux intégrée, soutenue par les technologies de l'information et de la communication (TIC), permet d'optimiser les ressources. La réussite d'un projet SCM nécessite toutefois le soutien de la direction générale, des RH, un alignement stratégique clair et une gestion du changement efficace.[11]

Grâce à une meilleure coordination des flux et des acteurs, le SCM renforce la réactivité de l'entreprise face aux variations de la demande et améliore sa performance économique et opérationnelle.

1.2.2 Les fonctions du Supply Chain Management

Une chaîne logistique complète couvre les fonctions de l'achat des matières premières à la vente des produits finis, en passant par la production, le stockage, la distribution et le transport.

1.2.2.1 Achat et approvisionnement

Selon C. POITRAS, C. REBOLLEDO[12], L'achat est le cœur des approvisionnements et s'occupe précisément de l'acquisition des biens et des services afin de satisfaire les besoins de l'organisation. On parle généralement de la fonction achat pour nommer l'équipe responsable des acquisitions. Cette équipe, plus ou moins nombreuse selon la taille et la complexité des achats de l'organisation, est souvent regroupée dans un seul service qu'on appelle généralement le service des achats.

---

[10] B. KREBS, *Le livre blanc de la Supply Chain,* Axsolu conseil, France, Septembre 2010, p.03.
[11] P. GAUTRIN, *La gestion de la chaîne logistique*, Groupe GCL, cabinet de conseil logistique, vol 8, n°1, Paris. Disponible librement sur : https://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol08Num01-Gestion-Chaine-Logistique.htm, consulté le 05/03/2026 à 21:47.
[12] C. POITRAS, C. REBOLLEDO, *La gestion des achats et de l'approvisionnement*, édition JFD, Montréal (Québec), 2024, p.09.

L'approvisionnement est défini par l'Office québécois de la langue française comme *«l'activité consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise tous les biens et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement, à sa production ou à la vente directe, dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de qualité»* (Vitrine linguistique, 2007). Peu importe le secteur d'activité, la taille ou si l'organisation est publique ou privée, quelqu'un doit s'assurer que le bon produit soit disponible au bon moment, au bon endroit et en quantités nécessaires pour que l'organisation puisse accomplir sa mission.

Cette fonction est stratégique car elle influence directement les coûts, la qualité des intrants et la capacité de la chaîne à répondre aux aléas. Un approvisionnement mal maîtrisé expose l'entreprise à des ruptures de production, des surcoûts logistiques ou une qualité dégradée, tandis qu'un approvisionnement optimisé sécurise la continuité des opérations et soutient la performance globale.

1.2.2.2 Planification de la production

La production transforme de manière rationnelle les matières premières et les composants acquis en produits finis dans des conditions de coût et de qualité optimales.[13]

1.2.2.3 Le stockage

Un stock peut être défini comme *« un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche. »*[14]

Bien que nécessaires pour absorber les variations de la demande, les stocks génèrent des coûts et des risques (périssabilité, obsolescence). Une gestion efficace est donc essentielle à la performance logistique.

1.2.2.4 La distribution

D. CLAUDE définit la distribution comme suit : *« L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur. »*[15]

[13] G. JAVEL, *Organisation et gestion de la production*, 4eme édition, Dunod, Paris, 2004, p.02.
[14] P. ZERMATI, F. MORCELLIN, *La pratique de la gestion des stocks*, 7e édition, Dunod, Paris, 2005, p.27.
[15] C.DEMEURE, *Marketing*, 6e édition, Dunod, Paris, 2008, p.169.

Elle constitue l'étape clé de la qualité de service et représente un levier important de compétitivité de l'entreprise.

1.2.2.5 Le transport

Le transport, présent à chaque étape, détermine la réactivité de la chaîne selon le mode retenu (routier, maritime, aérien, etc.) et l'arbitrage entre rapidité, fiabilité et coût.[16]

1.2.2.6 La vente

La vente est la fonction ultime, reflète la performance de l'ensemble des maillons amont et permet de dégager un avantage concurrentiel par les prix et la qualité de service.[17]

Ces enjeux et fonctions du Supply Chain Management soulignent l'importance cruciale de la performance logistique ainsi que de la résilience des approvisionnements. C'est précisément cette dimension de performance que nous examinons à présent.

1.3 Performance logistique et résilience des approvisionnements

Le contexte économique actuel, marqué par une mondialisation concurrentielle et une instabilité croissante des marchés, impose aux entreprises de repenser leurs critères d'évaluation. La performance n'est plus évaluée uniquement selon les coûts ou les délais, mais aussi à la capacité de l'organisation à résister aux chocs et à assurer la continuité de ses opérations. C'est dans cette double logique d'optimisation et de robustesse.

1.3.1 La notion de performance

La performance est une notion polysémique qui varie selon le contexte dans lequel elle est mobilisée. Dans le champ managérial, elle renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, tout en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue face à un environnement concurrentiel en perpétuelle mutation.

Au cours des dernières décennies, la définition de la performance logistique a largement évolué. Les premières méthodes d'évaluation s'intéressaient aux coûts liés aux stocks, au transport et à la production. Traditionnellement, la notion de coût constituait le premier critère de performance. Cependant, face aux évolutions de marché et à l'intensification de la

[16] P. KOTLER, K. L. KELLER, D. MANCEAU, B. DUBOIS, *MARKETING MANAGEMENT*, 13e édition, Person, p.595.
[17] R. LE MOIGNE, Op. cit, p.252.

concurrence, ce critère unique s'est avéré insuffisant pour évaluer la performance des entreprises.[18]

Cette évolution témoigne d'un glissement conceptuel important : la performance n'est plus un indicateur statique mais un construit dynamique, intégrant des dimensions multiples allant de la réactivité à la durabilité, en passant par la maîtrise des risques. La recherche de la performance a toujours été et restera une préoccupation essentielle de la logistique et de son corollaire, le Supply Chain Management. Elle consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment et au bon endroit.[19]

Ainsi, la performance dans le contexte de la SCM doit être appréhendée de manière globale et transversale, en dépassant les frontières de l'entreprise pour englober l'ensemble des acteurs de la chaîne.

1.3.2 La performance logistique

La performance de la Supply Chain s'apprécie au regard de deux grands indicateurs clés, les coûts logistiques et le taux de service logistique. Elle contribue à la performance globale d'une organisation sur les trois volets du développement durable, et doit être développée tout le long de la chaîne.[20]

La performance logistique peut être définie comme la résultante de quatre leviers d'action sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission : la fiabilité, l'efficience, la réactivité et le respect de l'Homme et de l'Environnement. La performance de la Supply Chain ne repose cependant pas sur un seul acteur, car elle dépend du jeu collectif de tous les intervenants, le bilan logistique ne pouvant être dressé qu'au point d'arrivée chez le consommateur ou l'utilisateur final. [21]

Ces quatre dimensions sont indissociables :

- la fiabilité garantit le respect des engagements pris vis-à-vis du client en termes de délais et de qualité de service.

---

[18] B. LYONNET, M. S. PASCALE, S. CLAMENS, *Sypply chain management*, édition Dunod, Paris, 2019, p.183.
[19] L. OUBAOUZINE, *La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise*, REMAC - Revue de Management & Cultures, 2019, p.183, 184.
[20] https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/management-des-supply-chains-enjeux-strategiques-et-pilotage-de-la-performance-42121210/la-performance-des-supply-chains-ag5169/la-performance-de-la-supply-chain-ag5169niv10001.html , consulté le 07/03/2026 à 00:13.
[21] https://www.supplychain-masters.fr/definition-de-la-performance , consulté le 07/03/2026 à 00:48.

- L'efficience vise l'optimisation globale des ressources mobilisées tout au long de la chaîne, la performance collective dépassant la simple somme des performances individuelles.
- La réactivité suppose que tous les maillons fassent preuve d'agilité pour s'adapter aux variations de la demande et réduire les délais de réponse.
- Le respect de l'environnement intègre les enjeux écologiques, notamment liés au transport et aux émissions de gaz à effet de serre.

L'amélioration de la performance passe par la mise en place d'indicateurs adaptés à chaque niveau de la chaîne. Ces indicateurs permettent d'identifier les sources de gains de productivité, de favoriser les synergies entre partenaires et de renforcer la compétitivité de l'ensemble de la chaîne logistique.

La performance logistique ainsi entendue constitue un socle indispensable, mais elle révèle aussi ses limites face à des perturbations d'ampleur systémique, ce qui conduit à introduire le concept complémentaire de résilience.

1.3.3 La résilience des approvisionnements comme composante stratégique

1.3.3.1 Définition de la résilience dans le contexte Supply Chain

Dans un monde de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu, qualifié de monde « VUCA », la résilience désigne la capacité d'une chaîne logistique à résister aux perturbations, à s'y adapter et à se remettre tout en maintenant ses fonctions essentielles.[22]

Selon U. JÜTTNER et S. MAKLAN [23], la résilience de la Supply Chain peut être définie comme la capacité adaptative d'une organisation à se préparer aux perturbations, à y répondre et à s'en remettre de la manière la plus efficace et efficiente possible.

[22] M. CHRISTOPHER, H. PECK, *Building the resilient supply chain*, International Journal of Logistics Management, Vol. 15, No. 2, 2004, pp.1, 5.
[23] U. JÜTTNER, S. MAKLAN, *Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis : An Empirical Study*, Supply Chain Management, An International Journal, Vol. 16, n°4, 2011, pp.246-259.

1.3.3.2 Les sources de vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement

La fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales trouve son origine dans plusieurs facteurs structurels. La crise du Covid-19 a révélé les risques liés à une trop grande dépendance envers un lieu de production unique pour certains intrants très spécialisés, dont il est difficile de se procurer un substitut à court terme. Les pénuries de matériel médical et de protection ont ainsi illustré les dangers d'une dépendance excessive aux importations pour la disponibilité de produits critiques en période de crise.[24]

Les tensions géopolitiques constituent également une source majeure de vulnérabilité. Les droits de douane imposés dans le cadre des guerres commerciales, les politiques isolationnistes ou les tentatives de protectionnisme national peuvent entraîner une modification radicale des prévisions de prix, créer des goulets d'étranglement dans l'approvisionnement, voire provoquer un arrêt total de la production si des composants essentiels ne peuvent plus être importés.[25]

1.3.3.3 La résilience comme réponse stratégique : vers un sourcing local

Face à ces vulnérabilités, les entreprises sont amenées à repenser en profondeur leur stratégie d'approvisionnement. Sur le plan stratégique, il apparaît primordial de réduire la dépendance des chaînes logistiques à l'égard des fournisseurs étrangers, ce qui rend inévitable une révision des schémas directeurs et des flux de marchandises associés.[26]

Cette réévaluation des risques aboutit à une diversification des sources d'approvisionnement, de la même manière que les grands groupes maintiennent plusieurs fournisseurs pour renforcer la résilience de leur chaîne logistique.[27] Certaines organisations adoptent ainsi des stratégies de déglobalisation comme le nearshoring ou l'intégration verticale,

[24] https://theconversation.com/diversifier-et-regionaliser-pour-mieux-regner-le-futur-de-la-mondialisation-post-coronavirus-136437 , consulté le 07/03/2026 à 09:53.
[25] https://www.sap.com/france/resources/supply-chain-disruption-10-tips , consulté le 07/03/2026 à 10:28.
[26] Forum International des Transports (FIT) — OCDE, *Bâtir des chaînes d'approvisionnement résilientes : une analyse des défis*, Document de discussion n°2014-06, Paris, 2014. Disponible librement sur : https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201406f.pdf, consulté le 07/03/2026 à 13:47.
[27] https://theconversation.com/diversifier-et-regionaliser-pour-mieux-regner-le-futur-de-la-mondialisation-post-coronavirus-136437, consulté le 07/03/2026 à 14:06.

afin de réduire leur dépendance aux fournisseurs étrangers et de disposer de plus de contrôle sur leur chaîne, tout en trouvant un équilibre entre sources locales et mondiales.[28]

C'est précisément dans cette logique que s'inscrit le sourcing local, en rapprochant géographiquement les sources d'approvisionnement, l'entreprise réduit son exposition aux aléas du commerce international, raccourcit ses délais, maîtrise ses coûts et renforce sa capacité à absorber les chocs.

La performance logistique et la résilience des approvisionnements apparaissent donc comme les deux faces d'une même réalité stratégique. L'une optimise les flux en temps normal, tandis que l'autre garantit leur continuité en situation de crise. Cette double exigence place la fonction Achats au centre du dispositif, ce qui justifie l'étude approfondie de son management dans la section suivante.

[28] https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/sourcing-examples , consulté le 07/03/2026 à 14:25.

Section 02 : Le management des achats

La fonction achat occupe aujourd'hui une place stratégique au sein des organisations, en raison de son impact direct sur la performance globale de l'entreprise. Longtemps perçue comme une simple activité administrative centrée sur la passation des commandes, elle a connu une évolution significative pour devenir un levier essentiel de création de valeur et de maîtrise des risques, notamment dans un contexte de mondialisation et de complexification des chaînes d'approvisionnement.

Dans cette section, il s'agit dans un premier temps de présenter la définition de la fonction achat ainsi que les principales étapes de son évolution. Ensuite, nous aborderons ses missions, ses objectifs et les enjeux auxquels elle est confrontée. Par la suite, le processus d'achat sera détaillé afin de mieux comprendre les différentes étapes qui le composent. Enfin, nous analyserons les stratégies d'achat en mettant un accent particulier sur le portefeuille d'achat à travers la matrice de Kraljic, qui constitue un outil clé d'aide à la décision stratégique.

2.1 La fonction achats : définition, évolution et maturité

2.1.1 Définition de la fonction achats

O. BRUEL et P. MENAGE définissent la fonction achat comme *« la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »*.[29]

H. PERSON définit l'achat comme suit : *« Dans l'entreprise, la fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes et externes de l'entreprise ».*[30]

L. LAURENT, dans son livre « Guide de l'acheteur » a dit : « La fonction achats consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- les quantités qui lui sont demandées.
- la qualité qui lui est définie.
- les délais qui lui sont fixés, et ce en obtenant :

  - le prix d'achat le plus réduit ;

[29] O. BRUEL, P. MENAGE, *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 5e édition, Dunod, Paris, 2019, p.08.
[30] H. PERSON, *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.23.

- le coût d'utilisation le plus rentable ».[31]

Au-delà de l'acte d'achat proprement dit, cette fonction englobe la prospection des marchés, l'analyse des fournisseurs, la négociation et la sélection des propositions les plus adaptées. Elle joue un rôle déterminant dans l'efficacité opérationnelle et la performance globale de la Supply Chain, notamment via le sourcing local qui constitue un levier majeur de réduction des importations d'intrants.

Après avoir défini la fonction Achats, nous nous intéressons à présent à ses différents stades de maturité.

2.1.2 Les stades de maturité de la fonction achats

Selon O. BRUEL, L'analyse de l'évolution de la fonction achats dans les entreprises peut être effectuée en considérant divers niveaux de maturité, lesquels reflète l'importance stratégique attribuée aux activités d'achat. Cette perspective permet d'identifier quatre stades de développement majeurs, chacun étant associé à un mode de gestion spécifique et à un positionnement organisationnel distinct de la fonction achats.[32](Voir tableau 02).

Tableau 02 : Les quatre stades de maturité de la fonction achat

Stade	**Caractéristiques principales**	**Positionnement organisationnel**	**Horizon de gestion**
1- Opérationnel	Approche administrative centrée sur la disponibilité et le contrôle des coûts d'acquisition.	Subordonnée à la production ou à la direction administrative.	Court terme.
2- Optimisation	Processus formalisé de sélection des fournisseurs + suivi du coût global d'approvisionnement + contrôle de performance.	Centralisation partielle des achats stratégiques.	Court à moyen terme.
3- Proactif	Intégration dans la réflexion stratégique + contribution à l'innovation et à la conception	Interactions fortes avec les autres fonctions +	Moyen terme.

[31] L. LAURENT, *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnants,* 2 ème édition, Dunod, Paris, 1995, p.08.
[32] O. BRUEL, P. MENAGE, Op. Cit, p.32-33.

	produite + panel structuré de fournisseurs.	relations collaboratives.	
4- Stratégique	Fonction pleinement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise + partenariats durables + gestion des risques.	Présence au comité de direction.	Moyen à long terme.

Source : établi par nous-mêmes, adapté d'O. BRUEL, *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, éd Dunod, 2019.

Ces stades sont cumulatifs, un niveau supérieur intègre et renforce les pratiques des niveaux précédents. L'atteinte du stade stratégique est aujourd'hui indispensable pour transformer la fonction achats en véritable levier compétitif, notamment dans la mise en œuvre d'un sourcing local résilient et performant.

Cette évolution vers un rôle stratégique repose sur une claire compréhension des missions, objectifs et enjeux de la fonction Achats, que nous détaillons ci-après.

2.2 Missions, objectifs et enjeux de la fonction achats

2.2.1 Les missions de la fonction achats

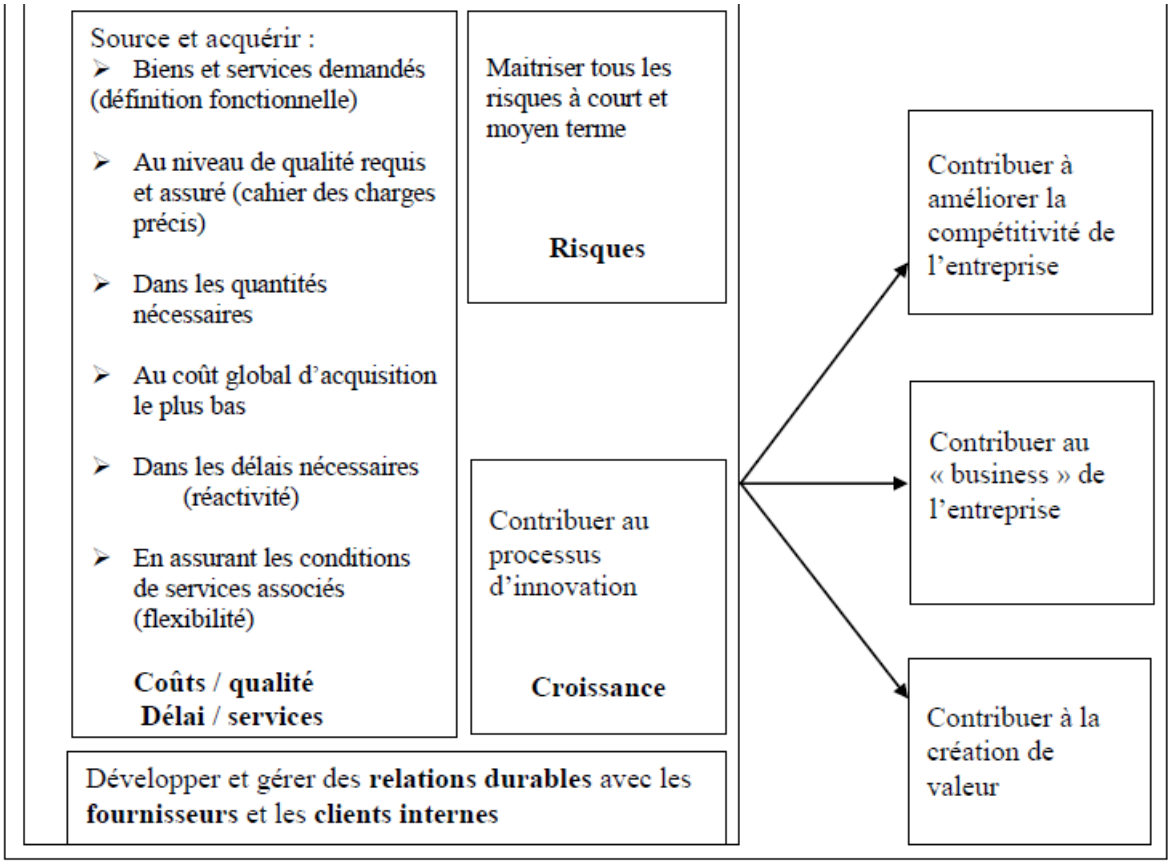
Selon H. PERSON[33] les missions principales des achats sont :

a. **Satisfaire les besoins internes de l'entreprise,** en assistant les utilisateurs dans la définition de leurs besoins, en consultant les marchés fournisseurs, en sélectionnant les partenaires, en négociant les conditions d'acquisition et en veillant à la bonne exécution des contrats.
b. **Contribuer au profit de l'entreprise,** en recherchant le meilleur rapport qualité/service/prix et en prenant en compte le coût total d'acquisition.
c. **Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux achats,** par une prospection continue de nouveaux fournisseurs potentiels, l'anticipation des besoins futurs et le suivi des innovations.
d. **Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise,** via le suivi de la performance des fournisseurs et la réalisation d'audits réguliers.

[33] H. PERSON, Op. cit, p.23.

La figure ci-après illustre les missions et les objectifs opérationnels associés à la fonction achats :

Figure 03 : Mission et objectif opérationnels de la fonction achats



Source : G. BAGLIN et alii : « *Management Industriel et Logistique* », 6ème édition, Economica, 2013, P.200.

À partir de ce schéma, il apparaît que les missions opérationnelles de la fonction achats visent à sourcer et acquérir les biens et services nécessaires dans le respect des cahiers des charges, tout en garantissant qualité, réactivité et flexibilité. Elles placent la fonction achat au cœur de la création de valeur dans la Supply Chain.

2.2.2 Les objectifs de la fonction achats

Selon A. ALLEAUME[34], la fonction achats vise à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en choisissant les fournisseurs les plus performants et en établissant des relations

[34] A. ALLEAUME, *Achats pour non spécialistes*, édition Dunod, Paris, 2013, p.06.

pérennes, qui évoluent dans les organisations avancées vers de véritables partenariats d'innovation.

L'objectif fondamental reste d'acquérir sur un marché mondialisé des biens et services indispensables à l'activité selon le triptyque indissociable prix, qualité et délais.

De plus, A. ALLEAUME met en lumière que la fonction achats contemporaine se voit attribuer une mission additionnelle, celle de participer à la gestion des risques, qu'ils soient d'ordre environnemental, réglementaire, financier, juridique ou logistique.

2.2.3 Les enjeux de la fonction achat dans l'entreprise

Les enjeux se sont élargis pour couvrir désormais des dimensions variées et cruciales.[35]

- **Optimisation des coûts et des performances :** L'optimisation des coûts demeure un levier fondamental de compétitivité, renforcée par l'automatisation et la digitalisation.
- **Gestion des risques :** La maîtrise des risques constitue un impératif majeur : 65 % des directions achats considèrent ainsi le risque de défaillance des fournisseurs comme l'enjeu le plus crucial en 2025, suivi des cyber-risques (42 %) et du manque de ressources (40 %) (étude Agile Buyer/ CNA).
- **Responsabilité sociétale (RSE) et réglementation :** intégration des critères RSE, traçabilité et reportings (notamment CSRD). Les achats responsables deviennent un impératif.
- **Création de valeur, innovation :** la fonction achat s'impose comme un moteur d'innovation et de création de valeur globale, grâce à des relations partenariales favorisant l'agilité et la différenciation concurrentielle.

Dans ce cadre, le sourcing local apparaît comme un enjeu stratégique majeur, il permet de réduire les risques géopolitiques et logistiques liés aux importations tout en renforçant la RSE et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le processus d'achat, dont la structuration et l'optimisation sont essentielles à la performance de la fonction Achats.

2.3 Distinction entre la fonction Achats et Approvisionnement

[35] https://www.oxalys.fr/blog/gestion-achats/fonction-achats-definition-enjeux-objectifs/ , consulté le 16/03/2026 à 22:40.

D'après J. MOUTOT et E. BERNARDIN : « *L'approvisionnement a une fonction tactique, traitant les demandes d'achats avec une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commande, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks. En ce sens, dans les entreprises ayant mis en place un politique achat, la fonction approvisionnement sera typiquement rattachée à la logistique.*

La fonction achats intervient en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme ».[36]

Selon la Norme NF X 50- 128 :

- « *En tant qu'acheteur, il convient de participer à la définition des fournitures et d'assurer la détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur, la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés, la surveillance du bon déroulement des contrats et le règlement des litiges* »
- « *En tant qu'approvisionneur, il convient d'assurer la programmation des besoins des livraisons et des stocks dans le cadre d'une planification générale, la gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks de produits achetés* ». [37]

Selon O. BRUEL et P. MENAGE : « *Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles), deux philosophies s'affrontent :*

- *La première considère qu'Achats et Approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d' (acheteurs/approvisionneurs), sous une direction unique.*

[36] J. MOUTOT et E. BERNARDIN, *Mesurer la performance de la fonction achats*, édition d'Organisation, Paris, 2010, p.48.
[37] R. LE MOIGNE, Op. Cit, p.58.

- *La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents. Plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d' (achats/approvisionnements), ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction Supply Chain autonome* ». [38]

En effet, l'achat inclut des activités telles que la recherche de fournisseurs, le sourcing fournisseurs, la négociation et la sélection stratégique des biens et services, Cette démarche s'inscrit dans une perspective à moyen et long terme. En revanche, la fonction approvisionnement se concentre sur la collecte des besoins des utilisateurs, la passation de commandes, la réception des produits, leur contrôle, stockage et la gestion des factures, Cette démarche s'inscrit dans une perspective à court terme.

En plus, on peut conclure que les deux fonctions ont un objectif commun, c'est la satisfaction des besoins de l'entreprise dans le moment adéquat, et avec la qualité et la quantité requises. Donc ces fonctions sont étroitement interconnectées et conçues pour se compléter mutuellement, mais chacune a une série des tâches et de responsabilités distinctes.

En conclusion, il faut noter que la fonction achat et approvisionnement peuvent être réunies dans une direction unique Achat/Approvisionnement et pilotées par les mêmes personnes, ou elles peuvent être gérées par des personnes ayant des compétences et des profils différents, dans ce cas la fonction approvisionnement va être sous la responsabilité de la fonction Supply Chain management.

2.4 Le processus d'achat : étapes et pilotage

Acheter consiste à sélectionner des fournisseurs et à leur passer commande. Le processus achat varie selon la nature et l'enjeu de l'acquisition. Il est simplifié pour les achats courants (fournitures, services) et devient structuré pour les achats stratégiques (matières premières, composants, équipements). Le tableau ci-dessous rappelle les principaux types d'achat.

[38] O. BRUEL, P. MENAGE, Op. Cit, p.09.

Tableau 03 : Les types d'achat

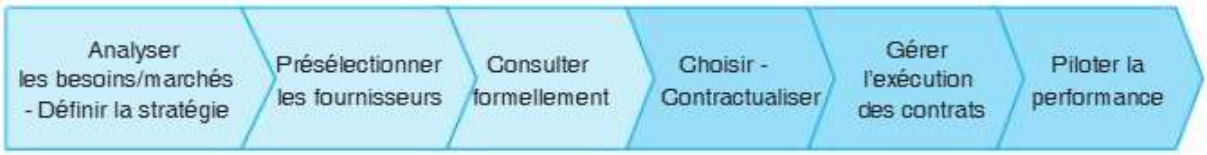
Type d'achat	**Utilisation**
Matières premières, produits semi-finis et Composants	Biens destinés à être incorporés à la Production
Marchandises	Biens revendus sans transformation
Fournitures et services courants	Achats consommés pendant la fabrication ou nécessaire au fonctionnement courant de l'entreprise
Biens d'équipements	Achats utilisés pendant plusieurs cycles de production dans l'entreprise

Source : S. LANDERIEUX-KARTOUCHIAN et S. JOSIEN *: « L'essentiel du management des entreprises »*, 7 éd. GUALINO, Paris, 2019, P 81.

2.4.1 Les étapes du processus d'achat

La représentation schématique de processus d'achats facilite la visualisation de l'ensemble des étapes formant l'acte d'achats. (Voir figure 04).

Figure 04 : Processus d'achat



Source : P. PHILIPP, *« Toute la fonction achats »*, 4ème édition, Dunod, paris, 2025, p.18.

2.4.1.1 L'expression des besoins

Cette première étape formalise le besoin de l'entreprise, quantitativement et qualitativement, à travers un cahier des charges. Elle implique une étroite collaboration entre l'acheteur, les prescripteurs internes et les utilisateurs. L'acheteur doit notamment veiller à éviter la sur-qualité (coûts inutiles) et la sous-qualité (insatisfaction).

- *La sous-qualité est l'ensemble des caractéristiques du produit qui ne répondent pas exactement aux besoins des utilisateurs.*[39]
- *À l'inverse, la sur-qualité est l'ensemble des caractéristiques des produits dont les utilisateurs n'ont pas besoin.*

[39] R. PERROTIN, P. HEUSSCHEN, *Acheter avec profit,* édition d'organisation, Paris, 1999, p.42.

Selon R. PERROTIN et F. SOULET de BRUGIÈRE [40], l'expression des besoins s'articule autour d'un « quatuor » indissociable :

- L'utilisateur, qui apporte son expérience sur le terrain.
- Le prescripteur, qui possède une expertise technique.
- Le fournisseur, qui propose une offre adaptée.
- L'acheteur, qui maintient l'équilibre entre les exigences et les coûts :
  - En interne, il collabore avec ses interlocuteurs pour définir les besoins de l'entreprise.
  - En externe, il identifie et négocie avec les fournisseurs capables de les satisfaire.

2.4.1.2 La recherche de fournisseurs

Appelée également « sourcing », est une compétence clé de l'acheteur. Deux cas se présentent :

- Les fournisseurs font déjà partie du panel de l'entreprise et sont évalués.
- Les besoins nouveaux obligent à en chercher d'autres, avec des méthodes de validation rigoureuses.

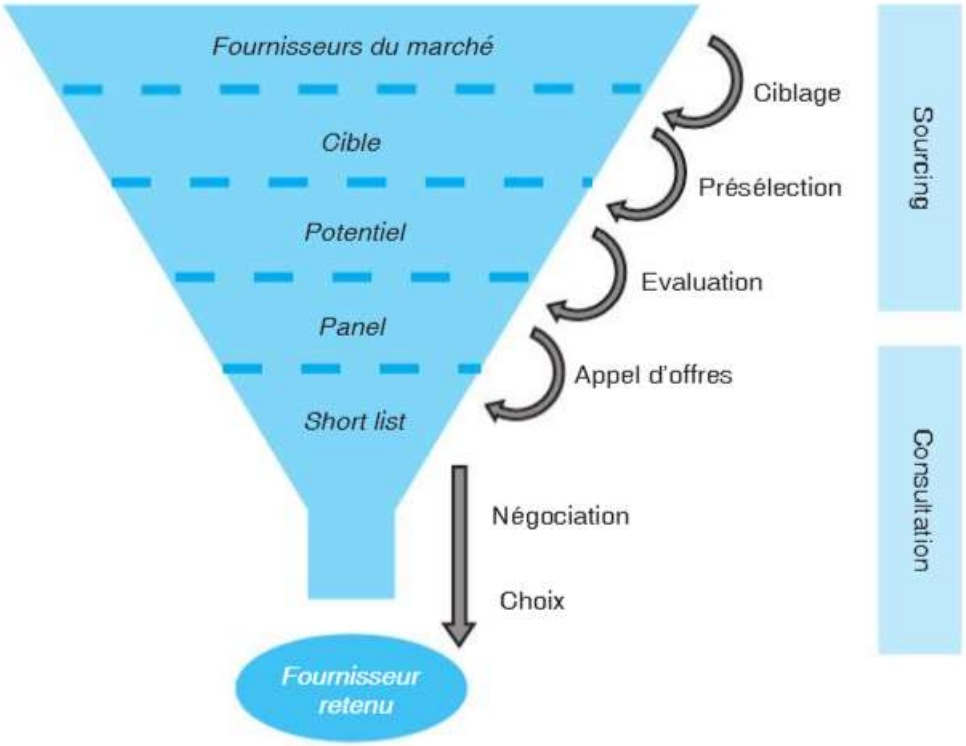
Les principales sources d'information selon H. Pearson sont la presse, les salons et les manifestations et enfin les rencontres fournisseurs.

M. LEENDERS, M. R. FEARONE et J. NOLLET identifient d'autres sources ; notamment les catalogues, les répertoires commerciaux, les représentants et Internet.[41]

L'acheteur procède alors par principe de l'entonnoir qui nécessite une organisation structurée et robuste comme l'illustre la figure 05.

[40] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, *Le manuel d'achat*, édition d'Organisation, 2007, p.117.
[41] M. LEENDERS, M. R. FEARONE, J. NOLLET, *la gestion des approvisionnements et des matières*, édition Gaetan, Morin, 1998 (2ed), p.158-161.

Figure 05 : Le principe de l'entonnoir



Source : P. PETIT, *« Toute la fonction achats »*, 4ème édition, Dunod, paris, 2025, p.151.

Actuellement, il est essentiel de déterminer comment repérer de nouveaux fournisseurs aptes à satisfaire un besoin spécifique (produit) tout en tenant compte des conditions qui s'alignent avec le contexte de l'entreprise acheteuse.

- **Le ciblage :**

L'acheteur effectue un tout premier tri très rapide à l'aide de quelques critères objectifs simples :

✓ activité(s) : fabricant, distributeur…;

✓ domaine(s) : secteur(s) d'activité ;

✓ taille (CA, effectif) ;

✓ Proximité géographique ;

✓ contraintes normatives (normes, règlements, certifications…).

En écartant les fournisseurs objectivement hors de la cible.

- **La présélection :**

Les diverses fonctions impliquées (recherche, qualité, production, logistique, etc.) établissent ensemble des critères alignés sur la politique de l'entreprise, conduisant à une liste de fournisseurs à consulter (long List). À ce stade, l'acheteur s'assure de leur capacité à satisfaire le besoin.[42]

- **L'évaluation :**

Les fournisseurs présélectionnés sont invités à soumettre des propositions détaillées. Néanmoins, dans certaines situations, la confirmation définitive de la présélection ne pourra être effectuée qu'après un examen plus formel.

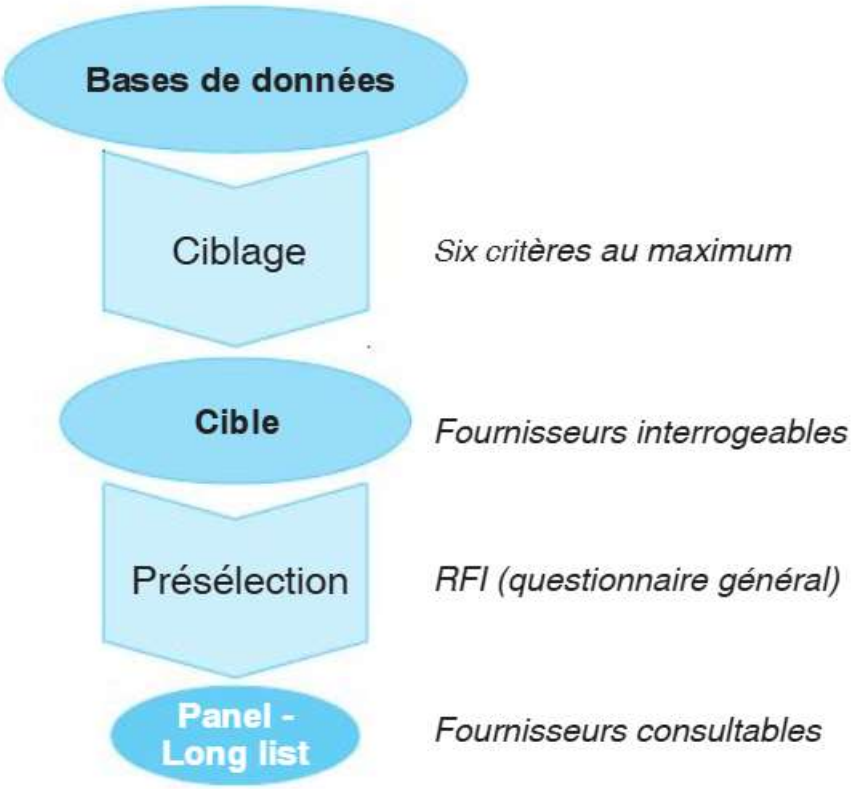
- **Le panel fournisseur**

Dans le cadre des achats récurrents, l'ensemble des fournisseurs considérés comme « aptes » à être régulièrement consultés constitue « le panel fournisseur ». Il existe en réalité plusieurs panels, correspondant chacun à une catégorie d'achats, et donc à un domaine spécifique de produits ou de services. Ces fournisseurs sont pleinement en mesure de répondre rapidement aux demandes de l'acheteur et sont en bonne santé financière.

Cette dynamique de l'acheteur représente un aspect essentiel de la gestion des relations avec les fournisseurs, où il se positionne en tant qu'animateur principal du réseau d'intervenants externes.

[42] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, Op. cit, p.123.

Figure 06 : La démarche de la constitution du panel fournisseur.



Source : P. PETIT, *« Toute la fonction achats »*, 4ème édition, Dunod, Paris, 2025, p.163.

Cette démarche permet de visualiser les étapes n'a d'autre finalité que d'évaluer plutôt le risque fournisseur et, de plus, cette anticipation permet :

- d'écarter très vite certains fournisseurs ;

- de dégager des points d'amélioration pour d'autres.

En outre, de définir des axes supplémentaires de négociation autres que ceux liés directement au produit ou à la prestation.

2.4.1.3 Consultation formelle

Sur la base du panel, l'acheteur lance une consultation (appel d'offres) selon un dossier formalisé (cahier des charges administratives, techniques et financières).

- Le dépouillement, c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85 %) et mesure qualitative (15 %).[43]

Ce qui permet d'obtenir une « short list » de fournisseurs avec lesquels négocier, liste qui doit recevoir l'accord du client interne.

La démarche de dépouillement consiste à déterminer tous les critères (cahier des charges), les pondérer (importance relative), établir une échelle de notation pour chaque critère, noter les offres, calculer les notes globales et décider de l'offre retenue ou à négocier.

2.4.1.4 Négociation et contractualisation

a. La négociation

Selon D. CHALVIN : *« négocier, c'est connaître la nécessité de compter sur l'autre »*[44].

La négociation cherche à améliorer les conditions (prix, délais, livraison, paiement, garanties, etc.) dans un climat de confiance gagnant-gagnant. Elle peut être présentielle ou en ligne.

- Les éléments de la négociation :

Le produit à acheter étant clairement défini (cahier des charges), tous les éléments qui apparaitront sur le bon de commande seront négociés, à savoir :

- Le prix,
- Le délai de livraison,
- Les conditions de livraison,
- Les conditions de paiement,
- Les documents à fournir,
- Les prestations annexes éventuelles (garantie, installation, pièce de rechange, etc.).

- Le déroulement de la négociation :

Il obéit à des règles simples. La négociation se déroule généralement en quatre (04) phases :

- La présentation réciproque (fournisseur et acheteur présentent chacun sa société)
- L'expression du besoin par l'acheteur
- Proposition des solutions par le fournisseur

[43] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, Op.cit, p.58.
[44] D. CHALVIN, *L'entreprise négociatrice,* édition Dunod, 1984, p.23.

- La recherche d'un accord.

Le pouvoir de négociation de l'acheteur est fort quand les volumes sont importants, le marché des fournisseurs concurrentiel, ou le produit standard.

R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE [45] résument cela ainsi : *« Le pouvoir de l'acheteur est maximum quand le coût de changement de fournisseurs tend vers zéro ».*

b. La contractualisation

Selon P. PETIT : *« La contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, qu'il s'agisse d'un acte ponctuel ou bien de l'accord-cadre, point de départ de transactions répétées par la suite».*[46] Alors il s'agit du lien juridique qui unit l'acheteur au vendeur, qui repose sur une intention commune des parties et un accord de volontés.

Selon R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE [47] actuellement quatre pratiques peuvent être identifiées :

- **L'accord-cadre** : utilisé pour des accords de référencement, surtout en achats de négoce, il permet aux entités décentralisées de comparer les tarifs avec ceux qu'elles obtiendraient localement.
- **Le contrat-cadre** : juridique et souvent pluriannuel, il exige des appels de livraison pour être opérationnel.
- **Le contrat** : document autonome, utilisé pour les achats d'investissement (immobilier, équipements, systèmes d'information, études).
- **Le bon de commande** : terme le plus courant mais juridiquement inexact (un bon de commande accepté constitue un contrat). Il doit être réservé aux achats à faible risque ou au coût de transfert marginal, et s'accompagne toujours de conditions générales d'achat.

2.4.1.5 Exécution des contrats

[45] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, Op. cit, p.141.
[46] P. PETIT, *Toute la fonction achats*, 4ème édition, Dunod , Paris, 2025, p.21.
[47] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, Op. cit, p.58.

Selon R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE [48] l'exécution s'appuie sur deux outils : la mesure de la satisfaction du client interne et la mesure de la performance fournisseur (taux de service, plan de progrès).

Selon P. PETIT [49] c'est une étape quasiment sans objet pour les achats standard, elle concerne des projets comportant des interventions multiples de la plupart du fournisseur et de son donneur d'ordre.

- ✓ Développement comportant des prestations préalables (tests, échantillons, protocoles, prototypes….) ;
- ✓ Industrialisation, qualification spécifique des ressources du fournisseur, puis de son produit ;
- ✓ Montée en puissance de la solution proposée….

2.4.1.6 Pilotage de performance

Il ne s'agit pas d'un simple suivi, mais d'un pilotage actif. La fonction achats, en tant que pilote, explicite l'atteinte des objectifs et prend les mesures correctrices nécessaires. Cela implique de collecter des informations auprès des acteurs du processus. Pour les entreprises matures, le pilotage dépasse l'évaluation des économies et s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, bouclant ainsi le cycle complet du processus achat.

Le processus d'achat, une fois maîtrisé, doit être soutenu par des stratégies d'achat pertinentes. La matrice de Kraljic constitue à cet égard un cadre d'analyse essentiel pour élaborer ces stratégies.

2.5 Stratégies d'achat et outil d'arbitrage : la matrice de kraljic

Le processus d'achat gagne en efficacité lorsqu'il est soutenu par des stratégies claires et adaptées. Pour cela, la matrice de Kraljic représente un outil stratégique majeur qui permet de segmenter le portefeuille d'achats et de déployer des stratégies différenciées selon la criticité et l'importance des fournisseurs et des intrants.

2.5.1 Le portefeuille achats : fondements et objectifs

2.5.1.1 Définition du portefeuille d'achat

[48] R. PERROTIN, F. SOULET de BRUGIÈRE, Op. cit, p.58.
[49] P. PETIT, Op. cit, p.21.

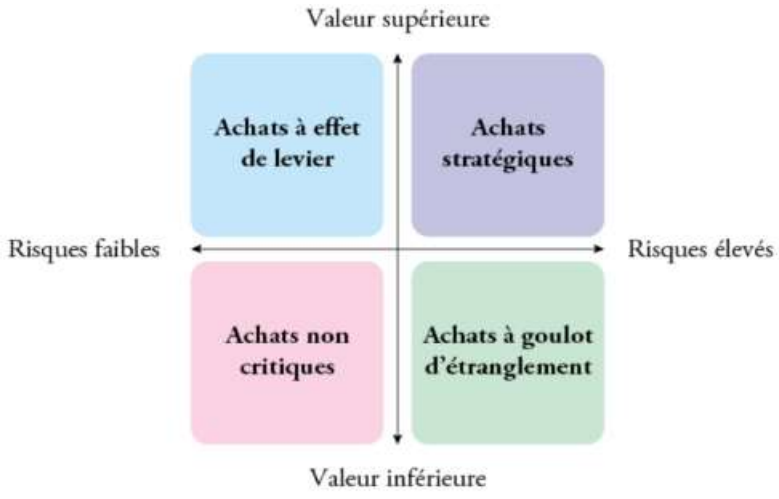
Le portefeuille d'achat est un outil stratégique qui permet de catégoriser les différentes familles d'achats afin de définir des stratégies d'approvisionnement différenciées et adaptées à chaque catégorie. Selon C. POITRAS et C. REBOLLEDO, ces modèles *« sont des outils tout désignés pour définir la stratégie d'approvisionnement d'une catégorie de produits »* et ont largement contribué à la professionnalisation et à l'apport stratégique de la fonction achat.[50]

2.5.1.2 La matrice de kraljic : principes et typologies

Le modèle le plus connu est celui proposé par Kraljic dans un article paru en 1983 (Kraljic, 1983) (Voir figure 07). La matrice de Kraljic s'articule autour de deux axes : [51]

- *« Axe de la valeur d'achat : on évalue l'incidence des achats sur les bénéfices de l'organisation par le volume d'achats, le pourcentage des dépenses, l'effet sur la qualité ou la croissance. Plus le poids de la catégorie est important dans le budget, plus l'achat sera positionné haut sur l'axe ».*
- *« Axe du risque d'achat : on évalue le risque et la complexité des achats en tenant compte de la disponibilité des fournisseurs, de la demande des concurrents pour les mêmes produits, de l'existence de produits substituts, de la possibilité de produire à l'interne, des difficultés à se réapprovisionner, à négocier, etc.*

Figure 07 : Matrice de kraljic



Source : C. POITRAS, C. REBOLLEDO, *« La gestion des achats et de l'approvisionnement »*, édition JFD, Montréal (Québec), 2024, P 29.

[50] C. POITRAS, C. REBOLLEDO, Op. cit, p.29.
[51] C. POITRAS, C. REBOLLEDO, Op. cit, p.29.

Cette classification correspond aux différentes catégories d'achats présentées précédemment. En effet, les achats simples (ou non critiques), les achats à effet de levier, les achats goulets d'étranglement et les achats stratégiques s'inscrivent directement dans la matrice de Kraljic, chacun nécessitant une stratégie spécifique.

Cette analyse par quadrants prend tout son sens dans le contexte du sourcing local. Les intrants classés en achats stratégiques ou en goulets d'étranglement seront les premiers candidats à une stratégie de relocalisation des approvisionnements.

2.5.2 Déploiement des stratégies d'achat selon la matrice de Kraljic

Les stratégies d'achats varient selon la nature des produits, leur valeur économique et le niveau de risque associé. Dans ce cadre, plusieurs typologies ont été développées, notamment celle issue du portefeuille d'achat de karljic, qui permet de différencier les catégories d'achats et d'adopter des stratégies adaptées. [52] Comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 04 : Déploiement des stratégies d'achat selon la matrice de Kraljic

	Constat	**Stratégie recommandée**
Achats simples	produits de faible valeur, fournisseurs nombreux	simplification des procédures, contrats-cadres, e-procurement, standardisation.
Achats à effet de levier	forte valeur + plusieurs fournisseurs	mise en concurrence, négociation, massification des achats, veille marché.
Achats goulets d'étranglement	faible valeur mais risque élevé	sécurisation des approvisionnements, diversification, stock de sécurité.
Les achats stratégiques	forte valeur + peu de fournisseurs	partenariat long terme, collaboration, Co-développement.

Source : établi par nous-mêmes, adapté d'A. ALAIN, *achats pour non-spécialistes*, DUNOD, Paris, 2013, p.71.

[52] A. ALLEAUME, Op .cit, p.71.

Cette approche par portefeuille permet à la fonction achat de passer d'une logique réactive à une logique véritablement stratégique, en allouant les efforts et les ressources là où ils créent le plus de valeur et réduisent le plus les risques.

La matrice de Kraljic illustre ainsi la nécessité d'une stratégie d'achat différenciée selon le profil de chaque catégorie d'intrants. Cette approche stratégique conduit naturellement à considérer le rôle des fournisseurs et la gestion des risques comme dimensions clés de la fonction achat, que nous développons dans la section suivante.

En définitive, cette section a mis en évidence le rôle stratégique de la fonction achats, passée d'une activité administrative à un levier essentiel de création de valeur, de maîtrise des coûts et de gestion des risques au sein du Supply Chain Management. Cette évolution conduit naturellement à aborder, dans la section suivante, la dimension stratégique des relations fournisseurs et la gestion des risques, afin de comprendre comment les entreprises peuvent transformer leurs partenaires en véritables leviers de performance et de résilience, particulièrement dans un contexte de dépendance aux importations.

Section 03 : Dimension stratégique de l'achat : rôle des fournisseurs et gestion des risques

Dans une logique de Supply Chain intégrée, la fonction achat ne peut plus être envisagée uniquement sous un angle opérationnel ou transactionnel. Les fournisseurs constituent aujourd'hui des acteurs stratégiques capables d'influencer la qualité, les coûts, l'innovation, la continuité des flux ainsi que la performance globale de l'entreprise. La relation entretenue avec ces partenaires devient ainsi un facteur déterminant de compétitivité et de création de valeur.

Cette section mettra d'abord en évidence le rôle stratégique des fournisseurs dans la performance de l'entreprise. Elle analysera ensuite les principaux déterminants du choix des fournisseurs avant d'aborder la gestion des risques liés à la fonction achat, dans une perspective de sécurisation et de résilience de la chaîne d'approvisionnement.

3.1 Le fournisseur comme levier stratégique de performance

Les fournisseurs jouent aujourd'hui un rôle central dans la performance et la résilience de l'entreprise. Bien plus que de simples exécutants, ils constituent une source essentielle de valeur, d'innovation et de compétitivité.

3.1.1 Le fournisseur comme créateur de valeur

La vision traditionnelle du fournisseur comme simple exécutant centré sur la réduction des coûts a progressivement évolué vers une approche plus stratégique. Aujourd'hui, le fournisseur participe directement à la création de valeur et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Selon M. PORTER[53], les fournisseurs constituent une composante essentielle du système de valeur de l'entreprise et peuvent représenter une source importante d'avantage concurrentiel. Une collaboration efficace avec les fournisseurs permet notamment d'améliorer la qualité des intrants, de réduire les coûts globaux et d'accroître la réactivité de l'entreprise face aux évolutions du marché.

Le fournisseur influence ainsi plusieurs dimensions essentielles de la performance :

[53] M. E. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, edition free press, New York, 1985, p.56.

- **La qualité du produit final** à travers la qualité de matières premières et composantes fournies

W. E. DEMING, insiste sur le fait que la qualité dépend fortement des fournisseurs et recommande de réduire leur nombre et de travailler avec un fournisseur unique afin d'établir une relation de confiance durable.[54]

- **Coûts globaux,** notamment les coûts logistiques, les coûts de non-qualité et les coûts liés aux retards.[55]
- **Les délais d'approvisionnement**

M. CRISTOPHER souligne que la réactivité de la chaîne d'approvisionnement dépend principalement de la capacité des fournisseurs à livrer à temps. Un fournisseur peu fiable peut entraîner des ruptures de stock, des arrêts de production et une baisse des niveaux de service client.[56]

Dans cette perspective, le fournisseur apparaît comme un véritable créateur de valeur contribuant directement à la compétitivité et à la performance durable de l'entreprise.

Au-delà de sa contribution économique et opérationnelle, le fournisseur occupe aujourd'hui une place stratégique fondée sur des relations de coopération durable. Cette évolution marque le passage d'une logique transactionnelle à une logique partenariale orientée vers la confiance, l'engagement et la co-création de valeur.

3.1.2 Le fournisseur comme partenaire stratégique

- **Du paradigme transactionnel au paradigme partenarial**

Les pratiques d'achat ont évolué d'une logique transactionnelle (court terme, rapport de force) vers une logique partenariale fondée sur la confiance, la collaboration et l'engagement à long terme.

D. M. LAMBERT, M. A. EMMELHAINZ et GARDNER[57], qui ont proposé un modèle de partenariat à trois niveaux (Types I, II et III) basé sur l'intensité de la collaboration et l'horizon temporel de la relation.

---

[54] W. E. DEMING, *Out of the Crisis*, edition MIT Press, London, 1986, p.29, 30.
[55] L. M. ELLARAM, *Total cost of ownership an analysis approach for purchasing,* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25, No. 8, 1995, pp.4-23.
[56] M. CRISTOPHER, Op .cit. p.235.
[57] D. M. LAMBERT, M. A. EMMELHAINZ, GARDNER, *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, the International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2, 1996, pp.2-3.

- Le type I implique une collaboration limitée et à court terme, avec une coordination simple des activités entre quelques départements.
- Le type II implique un niveau d'intégration plus élevé, avec une collaboration à long terme et la participation de plusieurs fonctions.
- Enfin, le type III représente un niveau élevé d'intégration, où les organisations fonctionnent comme une seule entité, sans limite de temps définie.

- **Confiance et engagement : les piliers du partenariat**

R. M. MORGAN et S. D. HUNT[58] démontrent que la confiance et l'engagement mutuel entre acheteur et fournisseur sont les déterminants centraux d'une coopération durable et performante, qui permet de réduire la propension à quitter la relation et limitent l'incertitude décisionnelle. Cela stabilise le réseau et permet d'éviter les couts liés au remplacement fréquent de partenaire.

- **L'apport de la théorie des ressources relationnelle**

J. H. DYER et H. SINGH[59] dans leur théorie des ressources relationnelles, montrent que les avantages concurrentiels durables naissent précisément de ces relations étroites : partage de connaissances, investissements conjoints et routines de Co-innovation.

Dans ce cadre, le sourcing local prend une dimension partenariale particulièrement puissante, il favorise des relations de proximité, de confiance et de Co-développement qui sont beaucoup plus difficiles à établir avec des fournisseurs lointains.

Cette logique partenariale trouve son prolongement naturel dans l'intégration des fournisseurs au sein de la Supply Chain. En effet, la collaboration durable nécessite une coordination plus étroite des flux physiques et informationnels afin d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

3.1.3 Intégration des fournisseurs dans la Supply Chain

L'intégration des fournisseurs constitue aujourd'hui un levier important d'amélioration de la performance de la chaîne logistique. Elle repose sur une meilleure coordination des flux physiques et informationnels entre les différents partenaires.

---

[58] R.M. MORGAN, S.D. HUNT, *The commitment-trust theory of relationship marketing,* Journal of marketing Vol 58, NO.3, 1994, pp.20-38.
[59] J. H. DYER, H. SINGH, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,* The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, 1998, pp.660-679.

Cette intégration peut prendre plusieurs formes, notamment :

- **Coordination et partage d'information**

Le travail en équipe donne de meilleurs résultats que la gestion de chaque tâche seule. Il y a plusieurs manières d'intégrer les fournisseurs dans ce cas. Le Vendor Managed Inventory (VMI) donne aux fournisseurs l'accès aux données de vente. Les fournisseurs s'occupent directement du réapprovisionnement. Ce système facilite la coordination, l'échange de données informatisé (EDI) aide à envoyer les informations de demande plus vite et de façon sûre entre les acteurs. Le partage des informations sur la capacité, l'offre et les prévisions, quand il y a une bonne coordination, aide les partenaires de la chaîne logistique à organiser leurs activités ensemble.

Ces pratiques (VMI, EDI, échange de prévisions) réduisent les incertitudes, diminuent les stocks et améliorent la réactivité globale de la chaîne. M. T. FROHLICH et R. WESTBROOK ont montré que les entreprises qui intègrent à la fois leurs fournisseurs et leurs clients obtiennent les meilleures performances.[60]

- **Amélioration de la performance globale**

K.G. TAN, V.R. KANNAN et R.B. HANDFIELD[61] démontrent de manière empirique que les pratiques d'intégration des fournisseurs entraînent de meilleurs résultats pour l'entreprise. L'intégration de ces éléments a un impact significatif sur les résultats de l'entreprise en termes de coûts, de qualité, de flexibilité et d'innovation.

Ainsi, même si l'intégration des fournisseurs est un élément essentiel pour la performance, elle repose souvent sur une relation de confiance et de proximité géographique difficile à établir avec des fournisseurs éloignés. Dans les économies en développement, cette intégration reste souvent asymétrique et vulnérable. L'avantage majeur du sourcing local réside dans la facilitation de la co-création de valeur, une intégration plus rapide et plus résiliente, ce qui transforme les fournisseurs en véritables partenaires stratégiques plutôt qu'en simples exécutants.

[60] M.T. FROHLICH, R. WESTBROOK, *Arcs of integration: an international study of Supply Chain strategies*, Journal of Operations Management, Vol. 19, No. 2, 2001, pp.185–200.
[61] K.G. TAN, V.R. KANNAN et R.B. HANDFIELD, *Supply Chain Management: Supplier performance and firm performance*, International Journal of purchasing and materials management, Vol. 43, No. 2, 1998, pp.2-9.

Ces évolutions stratégiques du rôle des fournisseurs, de simple prestataire à véritable partenaire intégré, posent directement la question des déterminants du choix des fournisseurs, que nous analysons ci-après.

3.2 Critères stratégiques de sélection des fournisseurs

Après avoir analysé l'évolution du rôle des fournisseurs dans la performance et l'intégration de la Supply Chain, il convient désormais d'examiner les critères qui orientent leur sélection. Le choix des fournisseurs représente aujourd'hui une décision stratégique complexe, fondée sur des arbitrages multidimensionnels dépassant largement la seule logique du coût.

3.2.1 Une décision au-delà du prix

Le choix des fournisseurs ne repose plus uniquement sur le critère du prix. Dans un environnement marqué par des exigences accrues de qualité, de flexibilité et de réactivité, les entreprises adoptent désormais une approche plus globale dans leurs décisions d'achat.

Selon G. W. DICKSON[62] la sélection des fournisseurs repose sur plusieurs critères, parmi lesquels la qualité, la fiabilité, le respect des délais et les performances passées occupent une place essentielle.

Cette multiplicité de critères conduit les entreprises à effectuer des arbitrages stratégiques entre plusieurs objectifs parfois contradictoires, notamment entre réduction des coûts, sécurité des approvisionnements et flexibilité opérationnelle.

3.2.2 Les arbitrages stratégiques dans le choix des fournisseurs

Le choix d'un fournisseur implique des arbitrages complexes entre dimensions parfois contradictoires : coût, qualité, flexibilité, sécurité des approvisionnements et stabilité des relations.

Un arbitrage particulièrement stratégique concerne le choix entre fournisseurs locaux et fournisseurs internationaux. Comme le soulignent K. MASSAKI et J. Y. MURRAY, les fournisseurs internationaux peuvent offrir certains avantages en termes de coûts ou de capacité

[62] G.W. DICKSON, *An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions,* Journal of Purchasing, Vol. 2, No. 1, 1966, pp.5-17.

de production, mais ils exposent également l'entreprise à des risques liés aux délais, aux fluctuations des taux de change et à la dépendance extérieure.[63]

Dans ce contexte, le sourcing local apparaît comme une alternative stratégique permettant de renforcer la sécurité des approvisionnements, d'améliorer la réactivité et de réduire certaines vulnérabilités liées aux importations.

Ces arbitrages stratégiques dans le choix des fournisseurs montrent clairement que la décision ne peut plus être réduite à une simple comparaison de prix ou de coûts. Elle s'inscrit désormais dans une logique globale de gestion des risques, devenue un enjeu stratégique majeur pour assurer la continuité des opérations et renforcer la résilience de l'entreprise.

3.3 Management des risques dans la fonction achats

Dans un environnement caractérisé par une incertitude croissante et une complexité accrue des chaînes d'approvisionnement, la gestion des risques constitue désormais une dimension essentielle de la fonction achat, permettant d'anticiper et de maitriser les aléas susceptibles d'affecter la performance et la continuité des activités de l'entreprise.

3.3.1 Définition du risque lié aux achats

G.A. ZSIDISIN, A. PANELLI et R. UPTON[64] définissent le risque de la chaine d'approvisionnement comme *« la probabilité qu'un incident lié à l'approvisionnement entrant, résultant de défaillances de fournisseurs individuels ou du marché, se produise et empêche l'entreprise de répondre à la demande des clients ou mette en danger leur sécurité. »*

Le risque lié à l'achat peut être défini comme un événement incertain pouvant perturber les approvisionnements et avoir un impact sur les coûts, les délais, la qualité ou la disponibilité des ressources nécessaires à l'entreprise.

Ces risques peuvent résulter de défaillances fournisseurs, de fluctuations économiques, de perturbations logistiques ou encore d'une forte dépendance aux marchés internationaux.

---

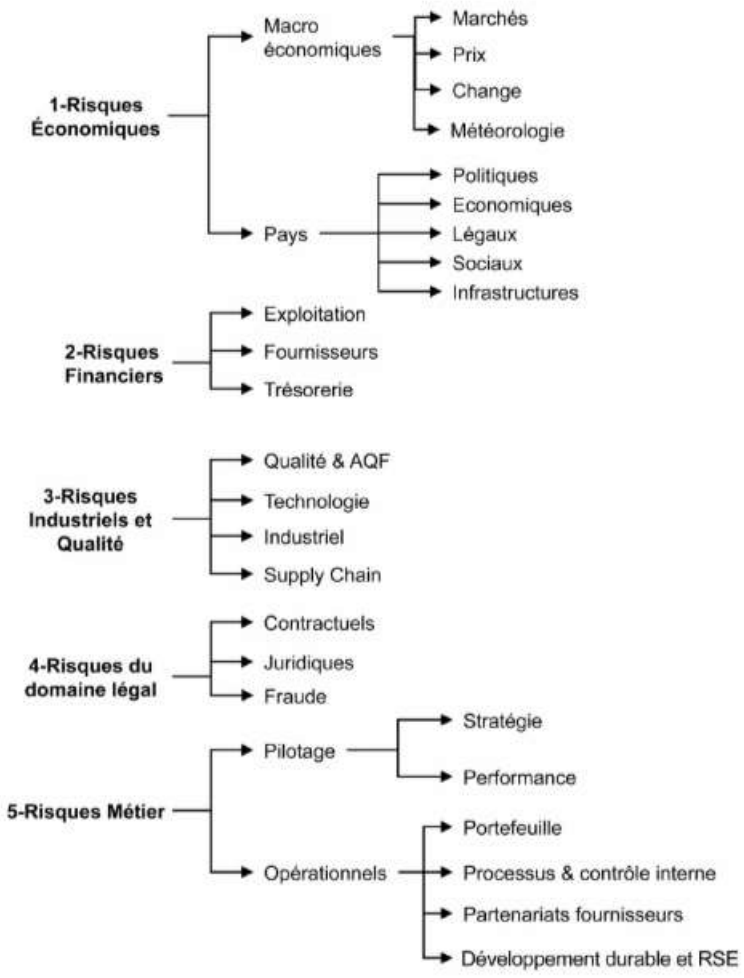
[63] K. MASSAKI, J.Y. MURRAY, *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage,* Industrial Marketing Management, Vol. 43, No. 1, 2004, pp.7-14.

[64] G. A. ZSIDISIN, A. PANELLI, R. UPTON, *Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study,* Supply Chain Management, Vol. 5, No. 2, 2000, pp.187-198.

3.3.2 Typologie des risques liés aux achats

Les risques liés à la fonction achat peuvent être regroupés en plusieurs catégories, chacune reflétant une source potentielle de vulnérabilité au sein de la chaine d'approvisionnement. La figure 08 résume les différentes typologies des risques.

Figure 08 : Arbre des risques



Source : F. BERNARD, E. SALVIAC, *« Fonction achat, contrôle interne et gestion des risques. »*, MAXIMA, Paris, 2010, p 44.

- **Les risques économiques et environnementaux**

Les entreprises sont fortement exposées aux fluctuations des prix des matières premières, aux variations des taux de change ainsi qu'à l'instabilité des marchés internationaux. Ces variations peuvent entraîner une augmentation des coûts d'approvisionnement et rendre la planification plus difficile.[65]

[65] F.BERNARD, E. SALVIAC, *Fonction achat, contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIMA, Paris, 2010, p.45-61.

Dans les entreprises dépendantes des importations, les risques liés au change et à la volatilité des marchés internationaux peuvent avoir un impact direct sur les coûts de production et la rentabilité. À cela s'ajoutent les risques liés à l'instabilité géopolitique, aux restrictions commerciales ou aux perturbations des échanges internationaux.

- **Les risques financiers fournisseurs**

La défaillance d'un fournisseur constitue un risque majeur pour la continuité des activités de l'entreprise. Elle peut résulter de difficultés financières, d'une incapacité de production ou d'un manque de fiabilité dans le respect des engagements.[66]

Ces situations peuvent provoquer des ruptures de stock ou des arrêts de production, affectant ainsi le niveau de service offert aux clients.

Par ailleurs, une dépendance excessive envers un nombre limité de fournisseurs augmente la vulnérabilité de l'entreprise et réduit sa capacité de réaction face aux perturbations.

- **Les risques industriels et de qualité**

La qualité des produits ou des matières premières fournies influence directement la qualité du produit final. Des défauts de conformité ou des variations de qualité peuvent engendrer des coûts supplémentaires liés aux retours, aux contrôles ou aux interruptions de production.[67]

- **Les risques logistiques et opérationnels**

Les perturbations logistiques constituent une autre source importante de risque. Elles peuvent être causées par des problèmes de transport, des congestions portuaires, des retards douaniers ou des dysfonctionnements dans la coordination des flux.

Dans ce contexte, la maîtrise des risques liés aux achats devient un enjeu stratégique pour assurer la continuité des opérations et renforcer la résilience de la chaîne logistique. Le recours au sourcing local peut ainsi représenter une alternative permettant de réduire certaines vulnérabilités, notamment celles liées aux délais, aux coûts logistiques et à la dépendance extérieure.

Face à la diversité et à l'interdépendance de ces risques, les entreprises ne peuvent plus adopter une approche réactive. Elles doivent mettre en place un véritable dispositif structuré de

[66] Ibid, p.70-71.
[67] Ibid, p.77-85.

management des risques afin d'anticiper les perturbations et de sécuriser durablement leurs approvisionnements.

3.3.3 L'importance du management des risques dans la fonction achats

Face à la diversité des risques, les entreprises doivent adopter une démarche structurée de gestion des risques qui permette de les analyser, de les hiérarchiser et de définir des actions adaptées.[68]

- **Une démarche structurée de gestion des risques**

La gestion des risques repose sur une approche méthodique basée sur l'identification et la cartographie des risques, en tenant compte des spécificités des différentes familles d'achats.

- **L'évaluation et la hiérarchisation des risques**

Les risques sont évalués selon leur probabilité et leur impact, puis hiérarchisés à l'aide d'une matrice afin de prioriser les actions sur les risques les plus critiques.

- **Le pilotage des risques fournisseurs**

Le suivi des risques s'appuie sur des indicateurs et des tableaux de bord permettant d'évaluer en continu la performance et la fiabilité des fournisseurs.

- **La mise en œuvre d'un dispositif global de gestion des risques**

La gestion des risques nécessite un dispositif structuré et continu, incluant des phases de déploiement, de contrôle et d'amélioration au sein de l'organisation.

- **Une dimension stratégique au service de la performance**

Le management des risques constitue un levier stratégique permettant d'améliorer la prise de décision, de réduire les vulnérabilités et de renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Le choix des fournisseurs constitue un levier essentiel dans la maîtrise des risques. Si le recours à des fournisseurs internationaux peut présenter des avantages économiques, il expose également l'entreprise à des risques accrus. À l'inverse, le sourcing local apparaît comme une alternative stratégique permettant de sécuriser les approvisionnements et d'améliorer la réactivité. Ainsi, l'intégration du risque dans les décisions d'achat conduit à accorder une importance croissante au développement de sources locales, ouvrant la voie à une réflexion approfondie sur les stratégies de sourcing.

[68] Ibid, p.144-214.

Conclusion du chapitre

En définitive, ce premier chapitre a posé les fondements théoriques indispensables à la compréhension de la logistique et de la fonction achat dans la performance globale de l'entreprise. Il a mis en évidence le passage d'une logistique opérationnelle et cloisonnée à une approche intégrée et stratégique au sein du Supply Chain management, ainsi que l'évolution de la fonction achat d'une activité administrative vers un levier essentiel de création de valeur, de réduction des coûts et d'amélioration de la compétitivité.

L'analyse a également souligné le rôle central des fournisseurs, passés du statut de simples prestataires à celui de partenaires stratégiques intégrés dans la Supply Chain. Cependant, cette dépendance accrue expose l'entreprise à de multiples risques, rendant indispensable une gestion proactive et structurée de ceux-ci.

Ainsi, la maîtrise des relations fournisseurs et la gestion des risques apparaissent comme des conditions essentielles à la résilience de l'entreprise dans un environnement incertain. Dans cette perspective, le recours au sourcing local se présente comme une alternative stratégique pertinente pour réduire la dépendance aux importations d'intrants et renforcer la sécurité des approvisionnements.

Le chapitre suivant sera consacré à l'analyse approfondie de cette stratégie de sourcing local et à son rôle dans l'optimisation des achats.

Chapitre 02 :

Sourcing local vs sourcing global : enjeux de coûts, de résilience et de substitution aux importations

Chapitre 02 : Sourcing local vs sourcing global : enjeux de coûts, de résilience et de substitution aux importations

Introduction du chapitre

L'évolution récente de l'environnement économique mondial a profondément transformé les pratiques d'approvisionnement des entreprises. Les perturbations logistiques, les fluctuations des taux de change, la hausse des coûts de transport et les tensions géopolitiques ont mis en évidence les limites des chaînes d'approvisionnement fortement dépendantes des marchés internationaux. Dans ce contexte, le sourcing local suscite un intérêt croissant, non seulement comme levier de réduction de certains coûts d'approvisionnement, mais également comme moyen de sécurisation et de stabilisation des flux logistiques.

Ce chapitre vise à analyser le sourcing local à travers une approche à la fois conceptuelle, stratégique et opérationnelle. Il s'agira, dans un premier temps, de présenter les fondements théoriques du sourcing local ainsi que les mécanismes de volatilité des coûts d'importation. Le chapitre examinera ensuite le sourcing local comme levier de performance et de substitution aux importations, avant d'étudier son rôle dans le renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement face aux incertitudes des marchés internationaux.

Section 01 : Fondements conceptuels et stratégies du sourcing

Face aux mutations des modes d'approvisionnement et aux incertitudes croissantes affectant les marchés internationaux, les entreprises sont amenées à repenser leurs stratégies de sourcing afin de renforcer la maîtrise de leurs coûts, la continuité de leurs approvisionnements et la résilience de leurs chaînes logistiques. Dans ce contexte, le sourcing local apparaît progressivement comme une orientation stratégique susceptible de répondre aux nouvelles exigences économiques, logistiques et concurrentielles.

Cette section s'attache ainsi à présenter les stratégies du sourcing, à définir le périmètre du sourcing local et ses différentes formes, ainsi qu'à analyser son évolution dans la littérature en Supply Chain. Elle aborde également la question de la volatilité des coûts d'importation et ses mécanismes de transmission, avant d'examiner le rôle du sourcing local dans les économies dépendantes des importations, afin de situer ce concept dans un cadre à la fois théorique et contextuel.

1.1 Le sourcing : définitions, stratégies et approches locales

1.1.1 La définition du sourcing

Le sourcing occupe une place centrale dans la fonction achats et la gestion de la chaîne logistique. Il se définit selon R. LE MOIGNE comme suit *«l'activité de mettre en relation avec ses fournisseurs qui permettent des améliorations opérationnelles soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.»*[69]. Cette définition insiste sur le fait que le sourcing vise à identifier les fournisseurs offrant le meilleur rapport qualité-prix.

Le "Guide sourcing" de l'INPES[70] définit le sourcing comme *« l'action pour l'acheteur public de rechercher les fournisseurs susceptibles de répondre à ses consultations, puis de les évaluer et enfin de sonder l'état de la concurrence ».*

Alors, le sourcing consiste à rechercher, à évaluer et à intégrer des fournisseurs capables de fournir les meilleurs biens et services à l'activité de l'entreprise, dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délais.

---

[69] R. LE MOIGNE, *Supply Chain management : achat, production, logistique, transport, vente.*, 3eme édition, Dunod, 2025, P.56.

[70] https://www.achatpublic.info/sites/default/files/document/documents/guide_sourcing_inpes.pdf , Consulté le 15\04\2026 à 18:37.

Le sourcing constitue l'un des premiers maillons de la Supply Chain et précède l'acte d'achat proprement dit. Il diffère du procurement et du purchasing par son caractère stratégique.[71]

Le sourcing porte sur l'analyse des marchés, la sélection et la structuration d'un panel de fournisseurs (le « qui »). Le procurement correspond à la gestion stratégique des acquisitions et des relations fournisseurs, tandis que le purchasing (achat opérationnel) concerne l'exécution des commandes et la gestion des flux physiques quotidiens (le « quoi », « quand » et « combien »).

Ainsi, au-delà de sa dimension opérationnelle, le sourcing apparaît comme une fonction stratégique permettant de structurer durablement la performance de la chaîne d'approvisionnement, en influençant directement les coûts, les risques et la flexibilité de l'entreprise.

1.1.2 Les principales stratégies du sourcing

La stratégie de sourcing repose sur des choix structurants visant à optimiser les coûts, sécuriser l'approvisionnement et améliorer la performance globale de l'entreprise. Elle s'appuie notamment sur trois décisions principales[72] :

- **Sourcing unique ou multiple :** le choix d'un seul fournisseur expose l'entreprise au risque de dépendance, tandis que plusieurs fournisseurs réduisent ce risque au prix de coûts de transaction plus élevés.
- **Sourcing global ou local :** Le sourcing global est généralement motivé par la recherche de coûts plus faibles, tandis que le sourcing local favorise la flexibilité, la réactivité et une meilleure coordination. Ce choix dépend principalement du coût total de possession et du niveau d'incertitude de la demande.
- **Relation de partenariat ou de concurrence :** une approche de partenariat nécessite une grande ouverture, un partage d'informations sensibles et une étroite collaboration. En revanche, un rapport de concurrence repose sur des appels d'offres réguliers et une concurrence continue entre les fournisseurs agréés.

---

[71] https://www.quandarycg.com/difference-between-sourcing-purchasing-and-procurement/, Consulté le 15\04\2026 à 18:37.
[72] J. ARJAN, VAN. WEELE, *PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, 7eme ed, edition Cengage, Australia, 2018, P.215.

Ces trois décisions définissent la stratégie d'approvisionnement cohérente et adaptée aux besoins futurs de l'entreprise.

1.1.3 Définitions et périmètre du sourcing local

Le sourcing local représente une orientation stratégique importante du sourcing, qui met l'accent sur la proximité géographique des fournisseurs.

« Le sourcing local consiste à obtenir des produits ou des matériaux à proximité immédiate de l'entreprise, que ce soit dans le même pays ou même au sein d'une même région. »[73]

Son périmètre varie selon le degré de localisation, il peut concerner des fournisseurs dans le même pays, dans la même région économique, voire dans la même zone industrielle.

Après avoir défini le sourcing local et clarifié son périmètre, nous analysons à présent son positionnement et ses apports dans la littérature en Supply Chain management.

1.2 Le sourcing local dans la littérature en Supply Chain management

Le sourcing local a progressivement émergé dans la littérature en Supply Chain management comme une alternative stratégique au modèle dominant du global sourcing. Longtemps relégué au second plan face aux chaînes d'approvisionnement mondialisées, il bénéficie aujourd'hui d'un regain d'intérêt majeur, porté par les crises récentes et les nouvelles exigences en matière de maîtrise des coûts et de réduction de la vulnérabilité aux fluctuations des marchés internationaux.

1.2.1 Évolution du sourcing local dans les travaux académiques : d'une logique de coût à une nécessité stratégique

Pendant longtemps, la littérature en Supply Chain management a consacré le *global sourcing* comme stratégie dominante, fondée sur la minimisation des coûts d'achat à travers l'exploitation des avantages comparatifs internationaux. Dans cette logique, le sourcing local était perçu comme une option résiduelle, structurellement moins compétitive.

[73] https://www.cips.org/intelligence-hub/sourcing/local#item-block-1 , Consulté le 15\04\2026 à 08 :47.

Cette vision a été profondément remise en question par les perturbations systémiques des années 2020. P. CHOWDHURY et alii[74] montrent qu'avant la pandémie, les entreprises privilégiaient massivement l'*offshoring* pour réduire leurs coûts de production, créant des chaînes d'approvisionnement étendues mais hautement vulnérables. La crise du COVID-19 a révélé le coût réel de cette dépendance : ruptures massives, explosion des coûts du fret et instabilité des approvisionnements ont conduit les entreprises à reconsidérer la proximité comme critère stratégique.

N. MCDOUGALL et A. DAVIS[75] dans leur revue systématique sur la chaîne d'approvisionnement locale en période de disruption distinguent trois phases d'évolution qui structurent directement cette problématique :

- **Avant COVID-19 :** domination du *global sourcing* fondée sur la minimisation du prix d'achat.
- **Pendant la crise :** recours urgent au sourcing local comme réponse aux ruptures, indépendamment de sa rentabilité.
- **Après la crise :** intégration durable du sourcing local dans des stratégies hybrides alliant efficience économique et résilience opérationnelle.

1.2.2 Les principales lectures théoriques du sourcing local

La littérature récente établit un lien étroit entre le sourcing local et les concepts centraux de la Supply Chain moderne.

1.2.2.1 Le sourcing local comme levier de réduction des coûts réels

La première grille de lecture mobilise le concept de *Total Cost of Ownership* (TCO). L. M. ELLRAM[76] définit le TCO comme une méthodologie et une philosophie d'achat qui va au-delà du prix d'achat pour intégrer l'ensemble des coûts liés à l'approvisionnement tout au long de son cycle de vie. Appliqué à la comparaison entre sourcing local et importation, ce cadre révèle que le *global sourcing* génère des coûts cachés significatifs, fret international, droits de

[74] P. CHOWDHURY et al, *COVID-19 pandemic related Supply Chain studies: A systematic review,* Transportation Research Part E: Logistics and transportation review, 2021, Vol. 148(C), No. 102271, p.1-26.
[75] N. MCDOUGALL, A. DAVIS, *The local Supply Chain during disruption: Establishing resilient networks for the future,* Journal of Cleaner Production, 2024, Vol. 462, no. 142743, p.1-12.
[76] L. M. ELLRAM, Op. Cit, p.04.

douane, stocks de sécurité excédentaires liés à l'allongement des délais, et risque de change, qui peuvent annuler les gains réalisés sur le prix d'achat. En supprimant ou en réduisant ces postes, le sourcing local peut constituer un levier d'économies réelles et quantifiables.

Toutefois**,** il convient de souligner que les gains générés par le sourcing local ne sont pas systématiques. M. WOUTER et alii[77], dans leur étude de terrain portant sur les pratiques de développement fournisseurs d'entreprises internationales en Asie du Sud-Est, montrent que les investissements requis en matière de qualification des fournisseurs locaux, combinés à l'incertitude quant à leurs capacités et leur potentiel d'amélioration, constituent un frein significatif au développement d'une base d'approvisionnement locale dans les économies en développement. Ces coûts cachés (temps, ressources humaines, investissements techniques et contrôles qualité renforcés) peuvent significativement alourdir la structure de coûts et réduire les économies initialement escomptées sur le TCO. Le sourcing local ne constitue donc un véritable levier de réduction des coûts réels qu'à la condition que le tissu fournisseur local présente un niveau de maturité opérationnelle et qualitative suffisant, condition qui mérite d'être examinée avec attention dans le contexte industriel algérien.

1.2.2.2 Le sourcing local comme réponse stratégique à la volatilité

La seconde grille de lecture appréhende le sourcing local comme une réponse contrainte à l'instabilité des approvisionnements internationaux. M. CHRISTOPHER et H. PECK[78] ont établi que dans des marchés incertains et turbulents, la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement est devenue un enjeu majeur pour de nombreuses entreprises, et que le défi consiste à gérer et atténuer ce risque en construisant des chaînes d'approvisionnement plus résilientes. Dans cette perspective, le sourcing local est adopté non parce qu'il est moins cher, mais parce qu'il réduit structurellement l'exposition à trois sources majeures de volatilité : la fluctuation des prix des matières premières sur les marchés internationaux, l'instabilité des taux de change, particulièrement pénalisante dans des économies comme l'Algérie où la dépréciation du dinar alourdit mécaniquement le coût des intrants importés et les disruptions logistiques liées aux tensions géopolitiques.

---

[77] M. WOUTERS, E. JARWAARDE, B. GROEN, S*upplier development and cost management in Southeast Asia — Results from a field study*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 13, No. 4, 2007, pp.228–244.
[78] M. CHRISTOPHER, H. PECK, Op. Cit, p.01.

Cette dualité théorique suggère que le sourcing local ne peut être appréhendé de manière universelle, mais doit être analysé en fonction du contexte spécifique de l'entreprise et de son environnement économique.

Le sourcing local est fréquemment présenté comme une solution pertinente face à l'instabilité des marchés internationaux. C'est dans ce cadre que nous abordons les fondements théoriques de la volatilité des coûts d'importation.

1.3 La volatilité des coûts d'importation : fondements théoriques

1.3.1 Définition et sources de la volatilité

La volatilité des coûts d'approvisionnement constitue l'un des défis majeurs du Supply Chain management contemporain. B. NITSCHE et CH. F. DURACH[79] proposent un cadre conceptuel de la volatilité de la chaîne d'approvisionnement en identifiant vingt méta-sources regroupées en cinq dimensions distinctes, soulignant ainsi son caractère multi-sources et systémique. Appliquée spécifiquement aux coûts d'importation, cette volatilité résulte de la combinaison de trois facteurs principaux :

La volatilité du taux de change constitue la première source. R. PELLEGRINO et alii[80] soulignent que les chaînes d'approvisionnement globales sont fortement exposées aux fluctuations monétaires, qui influencent directement les coûts en monnaie locale. Dans le même sens, B. KAZAZ[81] montre que l'incertitude de change doit être intégrée dans les décisions de planification, en raison de son impact sur la performance opérationnelle.

La volatilité des prix des matières premières sur les marchés internationaux constitue la deuxième source. M. ZMAMI et O. BEN-SALHA[82] mettent en évidence le rôle déterminant des facteurs géopolitiques dans les fluctuations des prix alimentaires, tandis que M. BRANDER et alii[83] établissent que les politiques commerciales, notamment les restrictions à l'exportation,

---

[79] B. NITSCHE et CH. F. DURACH, *Much discussed, little conceptualized: Supply Chain volatility*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 48, No. 8, 2018, p.866–886.
[80] R. PELLEGRINO et al, *Mitigating foreign exchange risk exposure with Supply Chain flexibility*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 45, No. 1, 2024, p.03.
[81] B. KAZAZ, *1 Less is more under volatile exchange rates in global supply chains*, Business Horizons, Vol. 57, 2014, p 522.
[82] M. ZMAMI, O. BEN-SALHA, *What factors contribute to the volatility of food prices? New global evidence*, Agricultural Economics – Czech, Vol. 69, No. 5, 2023, p.171, 182.
[83] M. BRANDER et al, *Trade policy announcements can increase price volatility in global food commodity markets*, Nature Food, Vol. 4, 2023, p.331.

peuvent amplifier significativement la volatilité des prix sur les marchés mondiaux des *commodités* alimentaires, affectant en particulier les pays importateurs nets.

La volatilité du fret international représente la troisième source de volatilité des coûts d'importation. T. ROZIC et alii[84] montrent que les crises récentes, notamment la pandémie de COVID-19 et les tensions géopolitiques, ont profondément perturbé les chaînes d'approvisionnement. Dans cette dynamique, S. ZHENG et C. JIANG[85] quantifient cet impact en montrant que le China Container Freight Index a connu une hausse de 50 % en 2020, suivie d'une augmentation encore plus importante de 110 % en 2021, alourdissant considérablement le coût total d'approvisionnement des entreprises dépendantes des importations et remettant en cause la rentabilité du global sourcing.

Ainsi, la volatilité des coûts d'importation résulte d'un ensemble de facteurs économiques, financiers et logistiques, rendant l'environnement d'approvisionnement particulièrement incertain pour les entreprises dépendantes des marchés extérieurs.

1.3.2 Mécanismes de transmission sur les coûts d'approvisionnement

La volatilité des marchés internationaux ne se répercute pas mécaniquement et intégralement sur les coûts d'approvisionnement. Sa transmission opère à travers deux mécanismes principaux qui en amplifient les effets sur la structure des coûts.

Le premier est le mécanisme monétaire. Toute variation du taux de change influence directement le coût des intrants importés. R. PELLEGRINO et alii[86] montrent que les entreprises peuvent mobiliser le sourcing local comme levier opérationnel pour limiter cette exposition, en réduisant leur dépendance aux devises étrangères.

Le second est le mécanisme logistique. L'allongement et l'incertitude des délais d'approvisionnement obligent les entreprises à augmenter leurs stocks de sécurité, ce qui accroît les coûts et l'exposition aux fluctuations de prix. I. MOHAMMED et J. MANDAL[87]

[84] T. ROZIC, D. NALETINA, M. ZAJAC, *Volatile Freight Rates in Maritime Container Industry in Times of Crises*, Applied Sciences, Vol. 12, No. 17, 2022, p.1, 2, 3, 13.
[85] S. ZHENG, C. JIANG, *Navigating the waves: The global pandemic's impact on container shipping and freight rates across different policy scenario,* Naval Research Logistics, 2025, P.01.
[86] R. PELLEGRINO et alii, Op.cit, p.01-27.
[87] I. MOHAMMED, J. MANDAL, *The impact of lead-time variability on Supply Chain management,* International Journal of Supply Chain Management, Vol. 9, No. 6, 2024, p.26, 28, 29.

documentent que 75 % des entreprises ont subi des perturbations fournisseurs entraînant un allongement généralisé des délais, avec des effets directs sur les niveaux de stocks et les coûts opérationnels.

Ces mécanismes montrent que la volatilité constitue un facteur structurant des coûts d'approvisionnement dans les chaînes globalisées.

Dans ce contexte, le sourcing local revêt une importance particulière pour les économies fortement dépendantes des importations. C'est cette dimension que nous examinons ci-après.

1.4 Le sourcing local dans les économies dépendantes des importations

Le sourcing local s'inscrit dans une logique de transformation visant à réduire la vulnérabilité externe et à renforcer l'autonomie productive dans les économies fortement dépendantes des importations. Ces économies souvent émergentes, ont une structure caractérisée par une forte dépendance aux intrants importés, ce qui limite le développement d'un tissu industriel intègre et fragilise la balance commerciale.

1.4.1 Caractéristiques et exposition à la volatilité

Les économies dépendantes des importations présentent une structure productive peu diversifiée, contraignant les entreprises à recourir massivement aux marchés internationaux. Cette dépendance les expose à une triple volatilité : fluctuations des prix des matières premières, instabilité des taux de change et incertitude réglementaire.

Dans ce cadre, R. J. TRENT et R. M. MONCZKA[88] soulignent que le recours aux achats internationaux accroît l'exposition aux risques liés aux taux de change, aux contraintes douanières et à l'éloignement géographique, générant une instabilité structurelle des coûts d'approvisionnement.

[88] R. J. TRENT et R. M. MONCZKA, *International purchasing and global sourcing — What are the differences, Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39, No. 3, 2003, p.26–36.

Dans le cas algérien, cette vulnérabilité est renforcée par des politiques de restriction des importations parfois imprévisibles, ce qui accentue l'incertitude, les tensions d'approvisionnement et la variabilité des coûts.[89].

1.4.2 Le sourcing local comme réponse à la dépendance des importations

Dans les économies dépendantes des importations, le sourcing local s'inscrit dans une double logique.

D'une part, il constitue un levier d'optimisation économique en réduisant plusieurs composantes du coût total de possession (TCO), notamment les coûts logistiques, les droits de douane, les stocks de sécurité et le risque de change. Toutefois, L. E. BYGBALLE, E. BO, S. E. GRONLAND[90] montrent que ces gains ne se matérialisent réellement que si le tissu fournisseur local atteint un niveau suffisant de maturité et de compétitivité.

D'autre part, le sourcing local peut relever d'une logique contrainte. N. MCDOUGALL et A. DAVIS[91] montrent que lors de la crise du COVID-19, de nombreuses entreprises ont basculé vers des approvisionnements locaux pour faire face aux ruptures des chaînes globales. Ces chaînes locales ont démontré une capacité d'adaptation rapide, mais cette adoption reste souvent réactive et pose la question de sa pérennité.

Ainsi, le sourcing local apparaît comme un mécanisme hybride, oscillant entre opportunité économique et réponse contrainte aux vulnérabilités structurelles.

1.4.3 Spécificité du secteur agroalimentaire dans les économies importatrices

Le secteur agroalimentaire est particulièrement exposé dans les économies dépendantes des importations, en raison de la forte volatilité des matières premières agricoles et de la dépendance aux conditions d'importation. En Algérie, malgré le développement de l'industrie

[89] N. HALES, *Exporter Guide Annual: Algeria* (Rapport n° AG2024-0005). United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service, 2024, p.03.
[90] , L. E. BYGBALLE, E. BO, S. E. GRONLAND, *Managing international supply: The balance between total costs and customer service*, Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012, p.394, 395, 396.
[91] N. MCDOUGALL, A. DAVIS, Op.cit, p.2, 6, 7.

locale, le secteur reste fortement tributaire des intrants importés, ce qui crée une tension entre continuité de la production et capacités du tissu fournisseur local.[92]

Cette tension est accentuée pour les filiales de multinationales qui doivent concilier les exigences d'homologation du siège avec les réalités du contexte local. Dans ce sens, V. MARANO et alii[93], soulignent que les approches descendantes imposées par les sièges des multinationales des économies avancées manquent souvent de légitimité auprès des fournisseurs des marchés émergents, en ignorant les facteurs économiques et institutionnels locaux qui façonnent leurs pratiques. Pour une filiale opérant dans un contexte à forte volatilité des importations, cette tension entre les exigences du siège et les réalités locales devient un arbitrage stratégique à part entière, dont la résolution détermine en grande partie la nature économique ou contrainte, des décisions de sourcing local.

En définitive, les économies dépendantes des importations constituent un terrain d'analyse privilégié pour notre problématique : c'est précisément dans ce contexte que la frontière entre le sourcing local comme levier de coûts réels et comme nécessité stratégique est la plus perméable et la plus difficile à tracer empiriquement.

Dans ce cadre théorique, l'analyse met en évidence les fondements du sourcing local, ses différentes formes ainsi que les sources de volatilité des coûts d'importation et leurs effets sur les décisions d'approvisionnement dans les économies dépendantes des importations. Cette compréhension permet désormais d'aborder la question centrale de la problématique en s'interrogeant sur la capacité réelle du sourcing local à générer une réduction tangible et mesurable des coûts, en examinant ses impacts économiques concrets sur la structure des coûts d'approvisionnement.

[92] https://www.foodexport.org/export-insights/market-country-profiles/algeria/ , Consulté le 15/ 04/ 2026 à 10 :33.
[93] V. MARANO et al, *Multinational firms and sustainability in global supply chains: scope and boundaries of responsibility*, Journal of International Business Studies, Vol. 55, 2024, p.418.

Section 02 : Le sourcing local comme levier de performance, de durabilité et substitution aux importations

Le sourcing local s'impose aujourd'hui comme l'une des réponses stratégiques les plus débattues face aux déséquilibres structurels des chaînes d'approvisionnement mondiales. Dans un contexte marqué par la volatilité des coûts d'importation, la fragilité des réseaux logistiques internationaux et les impératifs croissants de souveraineté économique, la question de l'origine des approvisionnements dépasse largement le simple arbitrage sur le prix d'achat. Elle engage des enjeux de compétitivité, de résilience, de responsabilité sociétale et de développement industriel national. Comprendre le sourcing local dans toute sa profondeur suppose donc de l'analyser à travers des outils rigoureux, selon une logique progressive allant de la comparaison stratégique à la mesure de la performance, jusqu'à ses implications macroéconomiques.

À cet effet, la présente section s'articule autour de quatre axes complémentaires. Le premier établit un cadre comparatif multidimensionnel entre le sourcing local et le sourcing international, en intégrant les dimensions économiques, opérationnelles et sociales de cette comparaison. Le deuxième mobilise le Total Cost of Ownership comme outil de mesure des coûts réels, permettant de dépasser la seule logique du prix d'achat. Le troisième propose un ensemble d'indicateurs de performance permettant de mesurer et de piloter les gains concrets du sourcing local dans la durée. Le quatrième examine enfin la logique de substitution aux importations comme réponse stratégique structurelle, en l'illustrant par le cas algérien.

2.1 Du sourcing global au sourcing local : comparaison multidimensionnelle et avantages structurels

Toute décision de sourcing s'inscrit dans un arbitrage entre plusieurs logiques d'approvisionnement aux implications économiques, opérationnelles et stratégiques distinctes. Le sourcing global, longtemps privilégié pour ses coûts unitaires compétitifs, révèle aujourd'hui ses limites structurelles face aux disruptions, à la volatilité des coûts d'importation et aux exigences croissantes en matière de RSE. Cette sous-section propose d'abord une grille comparative multidimensionnelle entre les deux approches, avant d'examiner les avantages structurels que le sourcing local génère au-delà de la seule logique de coût.

Le tableau ci-après synthétise les principales différences stratégiques entre les deux approches.

Tableau 05 : Comparaison entre le sourcing local et le sourcing global

Critère de comparaison	**Sourcing local**	**Sourcing global**	**Sources**
Délais d'approvisionnement	Courts (jours)	Longs (semaines/mois)	https://www.netsuite.com/portal/page_not_found.shtml, consulté le 27/04/2026 à 01:45.
Risque\ résilience	Faibles (proximité, moins de disruptions)	Élevés (géopolitique, crises sanitaires, congestion)	
Flexibilité et réactivité	Très élevée	Limitée	
Contrôle qualité et souveraineté	Élevé	Moyen à faible	
Empreinte carbone \ RSE	Très favorable (mois de fret international)	Défavorable (émissions élevées)	https://felss.com/en/blog/sustainability-of-global-sourcing-vs-local-sourcing-with-a-focus-on-the-carbon-footprint/, consulté le 27/04/2026 à 01:52.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Comme le montre ce tableau, le sourcing local inverse plusieurs des inconvénients structurels du sourcing global, particulièrement dans un pays importateur comme l'Algérie.

Cependant, réduire cette comparaison à une analyse purement économique serait réducteur. Au-delà des délais, le sourcing local génère des externalités positives profondes sur le plan social et environnemental, qui constituent aujourd'hui des critères de décision à part entière dans toute stratégie achats responsable.

- **Amélioration de la visibilité et du contrôle de la chaîne d'approvisionnement**

La proximité géographique qu'offre le sourcing local facilite les échanges d'informations et améliore la coordination logistique entre partenaires. D. IVANOV[94] démontre à cet égard que la proximité entre les partenaires améliore l'efficacité des opérations et la coordination au sein de la chaine logistique. Cette proximité favorise également une collaboration plus transparente. A. BRUN, H. KARASOMAN et T. BARRESI[95] soulignent que le partage d'informations fondé sur la confiance constitue un facteur clé de visibilité et de coordination. En fin, comme l'affirme Ö. ÖZKANLISOY[96], une visibilité accrue conduit à une performance globale supérieure et renforce la résilience face aux perturbations.

- **Contribution aux objectifs de durabilité et de RSE**

Le sourcing local réduit mécaniquement les distances de transport et donc les émissions de gaz à effet de serre. J. SARKIS[97] confirme que l'intégration de pratiques de sourcing durable améliore la performance environnementale des chaînes d'approvisionnement, en générant moins de déchets, moins de transport et des besoins de stockage réduits. Au-delà de la dimension environnementale, le sourcing local permet de renforcer les relations avec les parties prenantes locales, d'encourager l'emploi et de soutenir le tissu industriel national. Cette dimension territoriale du sourcing s'inscrit dans une logique de développement durable, combinant performance économique, responsabilité sociale et protection de l'environnement.

Cette analyse comparative et ces avantages structurels démontrent la supériorité globale du sourcing local sur plusieurs dimensions. Cependant, affirmer qu'il réduit les coûts ne suffit pas, encore faut-il le mesurer rigoureusement. C'est précisément l'objet du Total Cost of Ownership, qui permet de dépasser le prix d'achat pour révéler le coût réel et complet de chaque décision de sourcing.

---

[94] D. IVANOV, *Viable Supply Chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic,* Annals of Operations Research, 2020, Vol. 319, pp.1411–1431.
[95] A. BRUN, H. KARASOMAN et T. BARRESI, *Supply Chain Collaboration for Transparency,* Sustainability 2020, Vol. 12, No. 11, pp.1-21.
[96] Ö. ÖZKANLISOY, Supply Chain Visibility: A Theoretical Framework, International Journal for Multidisciplinary Research, 2024, Vol. 6, No. 5, pp.1-15.
[97] J. SARKIS, Supply Chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic, International Journal of Operations & Production Management, 2020, Vol. 41, No. 1, pp.1-11.

2.2 Le Total Cost of Ownership (TCO) comme outil d'évaluation du sourcing

2.2.1 Définition et structure du TCO

Le Total Cost of Ownership (TCO), ou coût total de possession, désigne l'ensemble des charges engagées depuis la sélection d'un fournisseur jusqu'à la mise à disposition du produit au stade de la production ou de la distribution. L. M. ELLRAM[98] le définit comme une philosophie visant à comprendre l'ensemble des coûts pertinents de la chaîne d'approvisionnement associés à un fournisseur particulier pour un bien ou service donné.

Dès 1993, L. M. ELLRAM[99] avait identifié les grandes catégories de coûts cachés associés à tout achat : transport, réception, passation de commande, qualification des fournisseurs, inspection, rebuts, arrêts de ligne et frais administratifs de gestion des litiges.

ALARD et alii[100] proposent un modèle de TCO appliqué aux décisions de global sourcing qui identifie plusieurs catégories de coûts au-delà du prix d'achat : les coûts de transport et de logistique internationale, les droits de douane et taxes à l'importation, les coûts de gestion des stocks liés à l'allongement des délais, les coûts de non-conformité et de contrôle qualité, ainsi que les coûts liés aux risques de change et aux perturbations d'approvisionnement.

2.2.2 Analyse comparative du TCO : sourcing global vs sourcing local

L'intérêt opérationnel du TCO réside dans sa capacité à révéler des situations contre-intuitives, un fournisseur proposant un prix d'achat unitaire inférieur peut s'avérer économiquement moins compétitif dès lors que l'ensemble des coûts périphériques est intégré. B. G. FERRIN et R. E. PLANK[101] ont montré que les coûts hors prix d'achat constituent des inducteurs de coûts significatifs et souvent sous-estimés dans les décisions de sourcing, ce qui fonde la pertinence d'une analyse TCO comparative. Ce constat fonde la pertinence d'une analyse comparative systématique entre sourcing importé et sourcing local.

À partir des travaux d'ALARD et alii, d'ELLRAM et de PELLEGRINO et alii, nous proposons le tableau comparatif suivant :

---

[98] L.M. ELLRAM, Op. Cit, p.04.
[99] L.M. ELLRAM, *Total cost of ownership: Elements and implementation*, International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 29, No. 4, 1993, pp.5, 7.
[100] R.ALARD, P. BREMEN, J. QEHMEN, C. SCHNEIDER, *Total Cost of Ownership Considerations in Global Sourcing Processes*, In B. Vallespir et T. Alix (Eds.), APMS 2009, IFIP AICT 338 , 2010, ppp.492, 495, 496.
[101] B.G. FERRIN, R.E. PLANK, *Total cost of ownership models: An exploratory study*. The Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, No. 3, 2002, ppp.18, 19, 20.

Tableau 06 : Analyse comparative du TCO selon l'origine du sourcing local vs global

Composante du TCO	**Sourcing global**	**Sourcing local**
Prix d'achat unitaire	Bas à moyen	Moyen à légèrement supérieur
Fret et logistique	Élevé (maritime/ aérien)	Faible (transport régional)
Droits de douane et taxes	Présents (% varie selon le produit)	Nuls ou marginaux
Délai d'approvisionnement	1 à 3 mois	1 à 3 semaines
Stock de sécurité requis	Élevé (longs délais)	Réduit (délais courts)
Risque de change	Significatif	Faible ou nul
Coûts de non-conformité	Élevés et difficiles à corriger	maîtrisables
Coût total estimé (TCO)	Souvent plus élevé sur le moyen/long terme	Généralement plus compétitif

Source : élaboré par nous-mêmes, à partir les travaux d d'ALARD et alii(2010), d'ELLRAM (1995) et de PELLEGRINO et alii(2024).

2.2.3 Limites du TCO comme outil de décision

Aussi rigoureux soit-il, le TCO repose sur des hypothèses, taux de fret, taux de change, niveaux de stock, susceptibles de varier significativement dans le temps, fragilisant la robustesse des projections. Certains coûts demeurent par ailleurs difficiles à quantifier, le coût d'une opportunité manquée causée par une rupture d'approvisionnement, ou la valeur économique d'une relation fournisseur de long terme. FERRIN et PLANK[102] soulignent à ce titre que les modèles TCO doivent être compris comme des outils d'aide à la décision et non comme des verdicts définitifs, et qu'ils gagnent à être couplés à une analyse qualitative et à un suivi structuré de la performance fournisseur.

[102] Ibid, pp.26, 28.

Si le TCO permet de révéler le coût réel d'une décision de sourcing, il ne suffit pas à piloter la performance dans la durée. C'est pourquoi il doit être complété par un système d'indicateurs opérationnels permettant un suivi structuré et continu.

2.3 Les indicateurs de performance du sourcing local (KPIs)

La démonstration du rôle du sourcing local comme levier de réduction des coûts ne peut se limiter à une approche théorique fondée sur le coût total de possession (TCO). Elle requiert la mobilisation d'indicateurs de performance (KPIs) permettant de mesurer et de suivre les gains réalisés dans le temps. À cet égard, le Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS)[103] souligne que des indicateurs efficaces doivent répondre aux critères SMART afin d'assurer une évaluation rigoureuse de la performance. Dans cette optique, un ensemble cohérent de KPIs est nécessaire pour appréhender les différentes dimensions du sourcing local. Le tableau ci-après propose ainsi une synthèse des principaux KPIs mobilisables dans ce cadre.

Tableau 07 : Synthèse des indicateurs de performance (KPIs) du sourcing local

Catégorie	**KPI**	**Définition**	**Méthode de calcul**	**Objectif**	**Intérêt pour le sourcing local**
Financier	Savings réalisés	Économies générées par rapport à l'importation	(Coût importé – Coût local) × Volume	Maximiser les économies	Mesure directe de la rentabilité du sourcing local
	TCO comparatif	Comparaison du coût total (achat + logistique + qualité + risques)	Somme des coûts complets par scénario	Réduire le coût global	Met en évidence les gains cachés du local (transport, délais)
	Coût unitaire local	Coût moyen par unité achetée localement	Coût total / Volume	Améliorer la compétitivité	Suivi de l'évolution des prix locaux dans le temps
Opérationnel	Lead time	Délai entre commande et réception	Date réception – Date commande	Réduire les délais	Améliore la réactivité et réduit les stocks

[103] https://www.cips.org/intelligence-hub/procurement/kpis/model#item-block-3, consulté le 06\05\2026 à 12:33.

	OTIF (On Time In Full)	Taux de livraisons conformes en délai et quantité	(Livraisons conformes / Total livraisons) × 100	≥ 85 %	Évalue la fiabilité du fournisseur local
Qualité	Taux de non-conformité (Voir modèle opérationnel en **Annexe 05**)	Part des livraisons non conformes	(Lots non conformes / Total lots) × 100	Minimiser	Mesure la qualité des fournisseurs locaux
	Taux d'audit réussi	Fournisseurs validés après audit	(Audits réussis / Total audits) × 100	Maximiser	Garantit la conformité aux standards
Stratégique	Taux d'intégration locale	Part des achats réalisés localement	(Achats locaux / Achats totaux) × 100	Augmenter	Mesure l'autonomie vis-à-vis des importations
	Nombre de fournisseurs locaux qualifiés	Fournisseurs locaux validés	Comptage	Augmenter	Renforce la résilience de la supply chain

Source : élaboré par nous-mêmes.

Ce tableau de synthèse, inspiré des recommandations du Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) et de l'Institute for Supply Management (ISM)[104], met en évidence la complémentarité des indicateurs financiers, opérationnels, qualitatifs et stratégiques dans l'évaluation du sourcing local.

Ces KPIs constituent un outil d'analyse essentiel permettant de mesurer de manière empirique l'impact du recours aux fournisseurs locaux sur la réduction des coûts, l'amélioration de la performance logistique et le renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

[104] https://www.ism.ws/supply-chain/supplier-performance-measurement-kpis/ , consulté le 06\05\2026 à 14:14.

Au-delà de la performance mesurable à l'échelle de l'entreprise, le sourcing local s'inscrit dans une logique plus large, celle de la substitution aux importations comme réponse stratégique à la dépendance structurelle d'un pays vis-à-vis de l'extérieur.

2.4 Substitution aux importations : fondements, conditions de réussite et éclairage algérien

Le sourcing local ne se limite pas à une optimisation des coûts à l'échelle de l'entreprise. Il s'inscrit dans une logique économique plus large, celle de la substitution aux importations, visant à réduire la dépendance structurelle d'un pays vis-à-vis de l'extérieur. Cette sous-section examine les fondements théoriques de cette stratégie, ses conditions de réussite, et son application dans le contexte algérien.

2.4.1 Fondements théoriques et mécanismes de substitution aux importations

Le sourcing local s'inscrit dans une logique de substitution aux importations, visant à remplacer les intrants étrangers par des approvisionnements issus du tissu productif national. La CNUCED[105] souligne que les innovations locales contribuent à réduire les sorties de devises en déplaçant la demande intérieure vers les produits locaux, constituant ainsi une forme moderne de développement industriel adapté aux besoins spécifiques des marchés domestiques.

Sur le plan macroéconomique, cette stratégie agit sur la balance commerciale par deux canaux principaux. Le premier est direct : la substitution d'intrants importés par des équivalents nationaux réduit mécaniquement la valeur des importations, effet d'autant plus marqué que les biens substitués présentent une valeur unitaire élevée. Le FMI relevait dès 1971 que la substitution aux importations est traditionnellement introduite pour résoudre des problèmes de balance des paiements. Le second canal est indirect : une production nationale consolidée peut à moyen terme acquérir une compétitivité suffisante pour accéder aux marchés d'exportation, générant des recettes en devises qui améliorent le solde commercial.[106] C'est l'ambition des modèles mixtes ISI-EO (Import Substitution Industrialization + Export Orientation), que le FMI analyse comme visant à atténuer les coûts macroéconomiques d'une politique d'ISI pure.[107]

---

[105] Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *Rapport sur le commerce et le développement 2018 : Pouvoir, plateformes et l'illusion du libre-échange*, nations Unies, 2018, p.95.
[106] J. A. DATAS-PANERO, *Import Substitution,* FMI – Finance & Development, Vol. 8, N°. 3, 1971, p.35.
[107] R. CHERIF, F. HASANOV, *The Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy,* FMI Working Paper, No. WP/24/086, 2024, p.21.

Au-delà de ces effets directs, le sourcing local génère des externalités positives qui alimentent l'ensemble du tissu économique national.

En premier lieu, il stimule la création d'emplois dans les secteurs productifs, soutenant notamment les PME/PMI qui constituent l'armature des économies en développement, et contribue à la réduction du chômage et à l'augmentation des revenus des ménages. Les manuels de macroéconomie insistent sur ce point : parmi les bénéfices attendus d'une politique de substitution aux importations figurent explicitement la création d'emplois locaux, le développement des industries nationales et l'amélioration de la balance commerciale[108].

En deuxième lieu, il favorise l'accumulation de compétences industrielles et technologiques, les échanges continus entre donneurs d'ordres et fournisseurs locaux créent des dynamiques de transfert de savoir-faire, activant le mécanisme classique du learning by doing décrit par J. ARROW[109].

En troisième lieu, le sourcing local exerce un effet favorable sur la fiscalité ordinaire de l'État, en accroissant l'assiette fiscale et en réduisant la dépendance aux recettes d'exportation de matières premières. L'expérience éthiopienne illustre concrètement cette dynamique en substituant localement des importations d'une valeur de 4,85 milliards USD sur neuf mois, le pays a vu son secteur manufacturier passer d'une croissance de 4,8 % à plus de 13 %[110], Cette dynamique a directement alimenté la mobilisation des ressources fiscales intérieures, contribuant à réduire la dépendance de l'État aux financements extérieurs[111].

2.4.2 Conditions de réussite : tissu industriel, politique publique et souveraineté économique

Si les bénéfices du sourcing local sont réels, leur concrétisation est conditionnée à l'existence d'un écosystème industriel robuste et d'un cadre institutionnel favorable. Sur le plan conceptuel, le sourcing local représente un glissement paradigmatique des modèles d'efficience globalisés vers des écosystèmes régionaux adaptatifs. A. OKEKE et I. ONYEMERE[112]

---

[108] https://fiveable.me/principles-macroeconomics/key-terms/import-substitution , consulté le 27\04\2026 à 15:03.
[109] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1506343&utm , consulté le 27\04\2026 à 16:23.
[110] https://www.2merkato.com/news/trading/8873-ethiopia-replaces-imports-worth-usd-485-billion-with-local-production-in-nine-months , consulté le 27\04\2026 à 17:31.
[111] T. HARRIS, E. SEID, *2019/20 survey of the Ethiopian tax system*, The Institute for Fiscal Studies (IFS), (Report No. R187), 2021, p.06.
[112] A. OKEKE, I. ONYEMERE, *Sustainable Supply Chain Practices as Catalyst for Energy Poverty Alleviation in Developing Countries*, Discover Sustainability, Vol. 6, No. 357, 2025, p.4.

soulignent que le sourcing local est fréquemment promu afin d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de soutenir les économies locales, en atténuant les risques liés aux perturbations internationales et aux coûts de transport élevés.

Dans les pays en développement, la réduction de la dépendance aux importations revêt une dimension supplémentaire liée à la souveraineté économique. Les économies fortement importatrices sont exposées à des risques de pénurie en cas de choc de change ou de restriction budgétaire, comme le souligne le FMI [113] dans son analyse des vulnérabilités macroéconomiques des économies peu diversifiées. La construction d'une capacité productive nationale dans des secteurs stratégiques (alimentation, pharmacie, énergie) constitue ainsi un impératif de sécurité économique nationale. Les gouvernements jouent à cet égard un rôle déterminant, D. RODRIK[114] démontre que le soutien public, financement des investissements industriels, politiques tarifaires et non tarifaires adaptées, coordination public-privé, constitue une condition indispensable au développement de capacités productives locales compétitives dans les économies en développement.

Des études de cas menées dans plusieurs pays africains, Afrique du Sud, Nigeria, Ghana et Éthiopie, ont montré comment des politiques ciblées de sourcing local dans les marchés publics, accompagnées d'un soutien réglementaire et de programmes de renforcement des capacités, ont permis d'autonomiser les fournisseurs locaux et de favoriser la résilience économique. Enfin, la CNUCED[115] souligne que la mise en œuvre d'exigences de contenu régional et de règles d'origine harmonisées transforme l'approvisionnement de proximité en levier de développement de chaînes de valeur régionales compétitives à l'échelle mondiale.

2.4.3 Éclairage contextuel : le cas de l'Algérie

L'Algérie constitue un terrain d'analyse particulièrement pertinent pour appréhender les dynamiques et les limites des politiques de sourcing local dans une économie en développement fortement dépendante des ressources naturelles. Depuis le contre-choc pétrolier de 2014, l'État algérien a progressivement orienté sa politique économique vers une stratégie de substitution aux importations, dans une logique de réduction de la

[113] R. CHERIF, F. HASANOV, Op. cit, p.21.
[114] D. RODRIK, *Industrial Policy for the Twenty-First Century*, Harvard University, 2004, pp.15, 16.
[115] Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Op. Cit, p.56.

vulnérabilité externe. Cette orientation est d'autant plus impérative que les hydrocarbures représentent plus de 91 % des exportations totales du pays, exposant l'économie nationale aux fluctuations des prix internationaux[116].

Face à cette vulnérabilité structurelle, les autorités ont renforcé, notamment sous la présidence d'Abdelmadjid TEBBOUNE, une politique de promotion du sourcing local fondée sur le principe de préférence nationale, visant à limiter les importations de produits jugés substituables localement. Cette orientation s'inscrit dans une logique plus large de régulation du commerce extérieur et de diversification économique, en cohérence avec les recommandations des institutions internationales en matière de développement industriel[117].

Sur le plan commercial, des résultats partiels sont observables, les importations de produits cosmétiques ont par exemple baissé de 88,4 % en 2024. Cependant, ces avancées n'ont pas suffi à préserver l'excédent commercial, la balance algérienne ayant subi en 2024 une dégradation sensible due à la hausse de 9,7 % des importations globales et à la baisse des recettes d'hydrocarbures[118]. Ce résultat illustre la limite fondamentale d'une stratégie de substitution aux importations dans une économie peu diversifiée.

Sur le plan industriel, les limites structurelles demeurent profondes. Le faible taux d'intégration industrielle estimé à environ 15 % révèle que la production locale repose encore largement sur l'importation de composants et de matières premières[119]. Ce qui est parfois présenté comme de la production locale reste largement de l'assemblage d'intrants importés, une distinction fondamentale pour évaluer la réelle profondeur de la substitution.

La Banque mondiale, dans son rapport d'avril 2025, reconnaît certes des progrès réels, les exportations hors hydrocarbures ont triplé depuis 2017 pour atteindre 5,1 milliards de dollars en 2023, mais insiste sur la persistance de freins structurels majeurs[120], notamment en termes de productivité manufacturière.

---

[116] https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DZ/commerce-exterieur-de-l-algerie , consulté le 27/04/2026 à 18:05.
[117] https://www.algerie360.com/production-et-importations-letat-active-un-mecanisme-durgence-pour-les-operateurs-economiques/ , consulté le 28/04/2026 à 02:37, publié le 16 février 2026.
[118] Ambassade de Suisse en Algérie (Département fédéral des affaires étrangères - DFAE), *Rapport économique 2025 : Algérie*, 2025, P.08.
[119] https://www.lnr-dz.com/2025/01/06/la-nouvelle-politique-industrielle-2025-2030-en-algerie-liee-au-developpement-des-pmi-pme-innovantes-et-le-developpement-de-la-sous-traitance/#google_vignette , consulté le 28/04/2026 à 18:29.
[120] https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2025/04/18/how-algeria-is-crafting-a-dynamic-economy-for-tomorrow , consulté le 29/04/2026 à 23:02.

En définitive, le cas algérien illustre le paradoxe auquel sont confrontées de nombreuses économies en développement. Si le sourcing local constitue un levier stratégique pour réduire la dépendance aux importations, son efficacité demeure conditionnée par l'existence d'un écosystème industriel robuste. Comme le souligne D. RODRIK[121], la réussite de telles politiques repose sur une combinaison d'investissements productifs, de développement du capital humain et de renforcement des capacités technologiques. À défaut, le sourcing local risque de se limiter à une substitution partielle, sans transformation structurelle profonde de l'économie.

En définitive, cette section a démontré que le sourcing local constitue un levier stratégique dont la valeur dépasse largement le prix d'achat. La comparaison avec le sourcing global en a révélé les avantages structurels, le TCO en a quantifié la rentabilité réelle, les KPIs en assurent le pilotage opérationnel, et la logique de substitution aux importations en confirme la portée macroéconomique. Toutefois, ces arbitrages restent exposés à une variable fondamentale, la volatilité des coûts d'importation, que la section suivante se propose d'examiner.

[121] D. RODRIK, Op. cit, ppp.4, 5, 16.

Section 03 : Le sourcing local face à la volatilité des coûts : entre résilience opérationnelle et stratégie d'approvisionnement hybride

La volatilité des coûts d'importation constitue aujourd'hui l'une des contraintes les plus structurantes pour les entreprises dont les chaînes d'approvisionnement reposent majoritairement sur des sources internationales. Fluctuations des taux de change, instabilité des coûts de fret maritime, tensions géopolitiques et crises sanitaires ont profondément fragilisé les modèles d'approvisionnement fondés sur une optimisation statique des coûts. Dans ce contexte, le sourcing local dépasse son statut de levier de performance pour s'imposer comme une réponse stratégique face à l'incertitude, une dimension que la section précédente n'avait qu'effleurée.

Afin d'appréhender cette réalité dans toute sa complexité, la présente section examine successivement les impacts concrets de la volatilité sur les décisions de sourcing, la capacité du sourcing local à constituer un bouclier opérationnel contre cette instabilité, ses limites structurelles qui en restreignent la portée, et enfin la stratégie d'approvisionnement hybride comme modèle de résilience optimal.

3.1 Impacts concrets de la volatilité des coûts d'importation sur les décisions d'approvisionnement

La volatilité des coûts d'importation ne se limite pas à une réalité théorique abstraite. Elle produit des effets concrets et mesurables sur les décisions de sourcing au niveau opérationnel de l'entreprise, qui se manifestent à trois niveaux interdépendants : budgétaire, logistique et décisionnel.

Cette vulnérabilité est particulièrement marquée dans les économies fortement dépendantes des importations, à l'image de l'Algérie. L'industrie agroalimentaire algérienne reste fortement dépendante des intrants importés, ce qui la rend particulièrement exposée aux fluctuations des marchés internationaux. S. BARKAT, A. BENKHEZNADJI[122] soulignent qu'en Algérie, la majorité des industries agroalimentaires continue de dépendre fortement des importations pour satisfaire une demande intérieure croissante. Une réalité que confirment les données de la Commission européenne : les exportations agroalimentaires de l'Union européenne vers l'Algérie, dominées par les céréales et les produits laitiers, ont atteint 3,575

[122] S. BARKAT, A. BENKHEZNADJI, *The Food Industry in Algeria: Reality and Challenges - An Analytical Study for the Period 2000-2022* -, Journal of Advanced Economic Research, Vol. 10, No. 2, 2025, p.241, 244.

milliards d'euros en 2022, soit une hausse de 21,3 % par rapport à 2021, illustrant l'ampleur de cette dépendance et son coût croissant en devises étrangères[123].

3.1.1 L'instabilité du coût total d'approvisionnement

La volatilité des coûts d'importation se traduit directement par une instabilité du Total Cost of Ownership des approvisionnements internationaux. Les fluctuations du taux de fret maritime, du taux de change et des droits de douane rendent toute projection budgétaire incertaine et fragilisent les économies initialement anticipées lors de la décision de sourcing. S. CHOPRA et M. S. SODHI[124] démontrent à cet égard que les ruptures et chocs externes génèrent des surcoûts d'approvisionnement non anticipés qui peuvent annuler l'avantage comparatif initial d'un fournisseur étranger, remettant en cause la pertinence des décisions prises sur la seule base du prix d'achat unitaire.

3.1.2 Les perturbations logistiques et les surcoûts non anticipés

Au-delà de l'impact budgétaire, la volatilité des marchés internationaux engendre des ruptures d'approvisionnement aux conséquences opérationnelles directes : arrêts de ligne, pénalités contractuelles, perte de parts de marché. C. S. TANG[125] souligne que les entreprises dont les chaînes d'approvisionnement reposent majoritairement sur des sources internationales sont structurellement plus exposées à ces perturbations, dans la mesure où la longueur des délais d'approvisionnement réduit leur capacité de réaction face aux chocs. Cette vulnérabilité est d'autant plus marquée que les stocks de sécurité constitués pour absorber les aléas génèrent eux-mêmes des coûts de portage significatifs, alourdissant encore le TCO réel du sourcing global.

3.1.3 L'incertitude dans la prise de décision

Enfin, la volatilité produit un effet moins visible mais tout aussi dommageable : elle paralyse les arbitrages de sourcing. Face à des conditions de marché instables, les décideurs

[123] Commission européenne, Direction générale de l'agriculture et du développement rural (2025). *Agri-food trade statistical factsheet: European Union - Algeria*, Publications Office of the European Union, 2025, p.4, 5.
[124] M. S. SODHI, S. CHOPRA, *Managing risk to avoid supply-chain breakdown,* MIT Sloan Management Review, Vol. 46, No. 1, 2004, p.56, 57.
[125] C. S. TANG, *Robust strategies for mitigating Supply Chain disruptions*, International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 9, No. 1, 2006, ppp.33, 38, 43.

achats peinent à comparer objectivement les coûts réels du sourcing local et du sourcing global, dans la mesure où les paramètres de référence notamment taux de fret, taux de change, niveau des droits de douane, varient significativement dans le temps.

Dans le cas algérien, cette incertitude est renforcée par l'évolution fréquente du cadre réglementaire des importations. Le décret algérien n°21-94 du 9 mars 2021 a notamment introduit de nouvelles obligations pour les importateurs, exigeant un registre de commerce distinct pour chaque sous-groupe de produits importés, complexifiant davantage la planification des approvisionnements[126]. Cette instabilité réglementaire se reflète également dans l'évolution des flux commerciaux : les exportations américaines de produits alimentaires transformés vers l'Algérie ont chuté de 87 % entre 2021 et 2022, illustrant l'impact direct des changements réglementaires sur les chaînes d'approvisionnement internationales[127]. M. S. SODHI, B. G. SON et C. S. TANG[128] confirment que cette incertitude informationnelle constitue l'un des principaux facteurs de sous-optimalité des décisions de sourcing, conduisant les entreprises à maintenir des stratégies d'approvisionnement inadaptées par défaut d'une visibilité suffisante sur les coûts réels. M. CHRISTOPHER et H. PECK[129] renforcent ce constat en montrant que les entreprises les plus résilientes sont précisément celles qui ont anticipé ces perturbations en diversifiant leurs sources d'approvisionnement plutôt que de les subir.

En définitive, la volatilité des coûts d'importation ne constitue pas un risque ponctuel et exceptionnel, mais une contrainte structurelle permanente qui fragilise l'ensemble de la chaîne de décision achats. C'est dans ce contexte que le sourcing local révèle une dimension supplémentaire de sa valeur stratégique, celle d'un bouclier opérationnel contre cette instabilité, que la sous-section suivante se propose d'analyser.

3.2 Le sourcing local comme bouclier opérationnel et levier de résilience

[126] N. HALES, *Food and Agricultural Import Regulations and Standards Country Report,* United States Department of Agriculture (USDA), Foreign Agricultural Service (FAS), Rapport n° AG2021-0016, 2022, p20.
[127] Food Export USA – Northeast, *Algeria 2024 Market Assessment and Food Sector Analysis*, Food Export Association, 2024, p.02.
[128] Researchers' perspectives on Supply Chain risk management, Production and Operations Management, Vol. 21, No. 1, 2012, P.05.
[129] M. CHRISTOPHER, H. PECK, Op. Cit, P.15.

Face aux effets de la volatilité des coûts d'importation, le sourcing local apparaît comme un levier de protection opérationnelle pour les entreprises exposées aux marchés internationaux. En réduisant l'exposition aux fluctuations de change, à la volatilité du fret et à l'incertitude des délais, il renforce la stabilité et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement.

3.2.1 Réduction de l'exposition aux risques internationaux

Le premier mécanisme de protection qu'offre le sourcing local est l'isolation de l'entreprise des deux principales composantes de volatilité des coûts d'importation, le risque de change et les coûts de fret international. En s'approvisionnant auprès de fournisseurs nationaux libellés en monnaie locale, l'entreprise s'affranchit de l'exposition aux fluctuations des devises étrangères qui alourdissent mécaniquement le coût réel des importations. Dans les économies en développement comme l'Algérie, où la monnaie nationale est structurellement soumise à des pressions déviationnistes, cet avantage prend une dimension particulièrement significative. Par ailleurs, en raccourcissant les distances d'approvisionnement, le sourcing local isole structurellement l'entreprise des fluctuations du marché du transport maritime et aérien, dont la volatilité a atteint des niveaux historiques lors des crises successives de 2020 à 2022. M. CHRISTOPHER et M. HOLWEG[130] démontrent que dans un environnement de turbulences croissantes, la proximité géographique des fournisseurs permet simultanément de stabiliser les coûts d'approvisionnement et de constituer une forme naturelle de hedging opérationnel, sans recourir à des instruments financiers de couverture coûteux.

3.2.2 Le hedging naturel par la proximité fournisseur

Le deuxième mécanisme est plus subtil mais tout aussi structurant : le sourcing local constitue un hedging naturel par la proximité. En maintenant des relations étroites et continues avec des fournisseurs locaux, l'entreprise développe une capacité de réaction rapide face aux chocs, réorientation des commandes, ajustement des volumes, renégociation des conditions, que le sourcing global ne permet pas en raison des délais incompressibles liés à la distance. D. IVANOV[131], confirme que l'intégration de la proximité dans les modèles de Supply Chain agiles et résilients constitue une réponse directe aux fragilités révélées par les crises successives

[130] M. CHRISTOPHER, M. HOLWEG, *Supply Chain 2.0: Managing supply chains in the era of turbulence, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* Vol. 41, No. 1, 2011, ppp.63, 64, 75.
[131] D. IVANOV, Op.cit, PP.1418, 1419.

depuis 2020. A. OKEKE et I. ONYEMERE[132] renforcent ce constat en soulignant que cette réactivité opérationnelle transforme la proximité géographique en levier de flexibilité stratégique tangible en période d'instabilité.

- **Comparaison de l'exposition au risque**

Le tableau ci-après synthétise de manière comparative l'exposition au risque selon l'origine du sourcing :

Tableau 08 : Comparaison de l'exposition au risque, sourcing local vs sourcing global

Dimension du risque	Sourcing global	Sourcing local
Risque de change	Élevé *(exposition directe aux devises)*	Faible ou nul
Volatilité du fret	Très élevée *(marché mondial)*	Faible *(transport régional)*
Délai de réaction aux chocs	Long *(semaines à mois)*	Court *(jours)*
Instabilité du TCO	Forte *(multiples variables)*	Modérée *(variables limitées)*
Risque de rupture	Élevé *(chaînes longues)*	Faible *(proximité)*
Prévisibilité budgétaire	Faible	Élevée

Source : élaboré par nous-mêmes, adapté de M. CHRISTOPHER et M. HOLWEG (2011) et D. IVANOV (2022).

En définitive, le sourcing local agit comme un bouclier opérationnel à deux niveaux : il isole des coûts internationaux (risque de change et exposition au fret) et lui confère une réactivité naturelle face aux chocs. Cependant, cette protection n'est ni totale ni inconditionnelle. Le sourcing local présente lui-même des limites face à la volatilité, que la sous-section suivante se propose d'examiner avec rigueur.

3.3 Limites du sourcing local et contraintes de mise en œuvre

Le sourcing local, malgré ses atouts démontrés, ne constitue pas une solution universelle et sans contraintes. Il se heurte à des limites structurelles qui en restreignent l'efficacité protectrice, particulièrement dans les économies en développement dont le tissu industriel reste

[132]A. OKEKE, I. ONYEMERE, Op. Cit, ppp.7, 16 , 17.

insuffisamment développé. Ces limites s'articulent autour de quatre dimensions interdépendantes.

3.3.1 Les limites de capacité de l'offre locale

La première limite est d'ordre capacitaire. Dans de nombreux secteurs industriels, les fournisseurs locaux ne disposent pas de la capacité de production suffisante pour répondre à l'intégralité des besoins de l'entreprise, tant en volume qu'en régularité d'approvisionnement. P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE[133] soulignent que cette insuffisance capacitaire contraint les entreprises à maintenir une part incompressible de sourcing global, même lorsque la stratégie affichée est celle d'une localisation maximale des approvisionnements. Cette dépendance résiduelle maintient l'entreprise dans une zone d'exposition à la volatilité internationale, limitant ainsi la portée réelle du bouclier que représente le sourcing local.

3.3.2 La volatilité des prix locaux

La deuxième limite concerne la volatilité propre aux marchés locaux. Il serait en effet erroné de supposer que le sourcing local garantit systématiquement une stabilité des prix. Dans certains secteurs, matières premières agricoles, énergie, produits chimiques de base, les prix locaux sont eux-mêmes soumis à des fluctuations significatives, parfois amplifiées par des facteurs climatiques, réglementaires ou structurels propres au marché domestique.

E. BORENSZTEIN, C. M. REINHART[134] démontrent à cet égard que la volatilité des prix des matières premières est déterminée par des facteurs macroéconomiques structurels, cycles d'offre et de demande, politiques monétaires, chocs climatiques, qui opèrent indépendamment de l'origine géographique de l'approvisionnement. Autrement dit, une entreprise qui s'approvisionne localement en matières premières agricoles ou énergétiques reste exposée à une volatilité résiduelle des prix que la proximité géographique du fournisseur ne suffit pas à neutraliser. Cette limite est particulièrement pertinente dans le contexte algérien, où certains intrants locaux restent soumis à des tensions inflationnistes structurelles qui réduisent l'avantage de stabilité normalement attendu du sourcing local.

---

[133] P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE, *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Pearson Education Limited, 2008, Angleterre, pp.80,166.
[134] E. BORENSZTEIN, C. M. REINHART, *The macroeconomic determinants of commodity prices*, Staff Papers (International Monetary Fund), Vol. 41, No. 2, 1994, pp.236, 256.

3.3.3 Les coûts de transition et de qualification fournisseurs

La troisième limite est liée aux coûts initiaux de développement du sourcing local. Passer d'un sourcing global établi à un sourcing local requiert un investissement significatif en temps et en ressources, identification des fournisseurs potentiels, audits de qualification, développement des capacités, mise à niveau qualité. L. M. ELLRAM[135] avait déjà identifié ces coûts de qualification comme des inducteurs de coûts souvent sous-estimés dans les décisions de sourcing. B. G. FERRIN et R. E. PLANK[136] complètent ce constat en soulignant que les coûts hors prix d'achat, dont les coûts de transition et de développement fournisseurs, constituent des inducteurs significatifs souvent négligés dans les décisions de sourcing, pouvant remettre en cause la rentabilité initialement anticipée du passage au sourcing local.

3.3.4 Les situations où l'importation reste incontournable

La quatrième limite est peut-être la plus fondamentale, il existe des catégories d'intrants pour lesquelles l'importation demeure structurellement incontournable, indépendamment de la stratégie de sourcing adoptée. Technologies de pointe, matières premières inexistantes localement, composants à haute valeur ajoutée non maîtrisés industriellement, autant de situations où le sourcing global reste la seule option viable. P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE[137] insistent sur ce point en affirmant qu'une stratégie de sourcing mature ne cherche pas à localiser l'intégralité des approvisionnements, mais à identifier avec précision les catégories pour lesquelles le sourcing local apporte une valeur réelle, et celles pour lesquelles il constitue une contrainte artificielle.

Ces quatre limites convergent vers un constat fondamental que le sourcing local ne peut constituer à lui seul une réponse complète et suffisante face à la volatilité. Il doit s'inscrire dans une stratégie d'approvisionnement plus large, combinant intelligemment sourcing local et sourcing global selon les catégories d'achats, les niveaux de risque et les capacités du tissu industriel disponible. C'est précisément cette logique de complémentarité que la sous-section suivante se propose de formaliser à travers le modèle de stratégie hybride et résiliente.

3.4 Vers une stratégie d'approvisionnement hybride et résiliente

[135] L.M. ELLRAM, Op.cit, pp.4, 5, 7, 21.
[136] B.G. FERRIN, R.E. PLANK, Op.cit, ppp.19, 25, 26.
[137] P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE, Op.cit, ppp.47,140, 141.

L'analyse conduite jusqu'ici a mis en évidence une réalité fondamentale : ni le sourcing global ni le sourcing local ne constituent à eux seuls un modèle d'approvisionnement optimal face à la volatilité. C'est la combinaison intelligente des deux approches, « la stratégie hybride », qui représente la réponse la plus robuste et la plus résiliente aux contraintes actuelles des marchés d'approvisionnement.

3.4.1 Les fondements du modèle hybride

La stratégie d'approvisionnement hybride repose sur un principe fondamental : affecter chaque catégorie d'achats à la source d'approvisionnement la mieux adaptée à ses caractéristiques spécifiques en termes de risque, de valeur et de disponibilité locale. Ce principe trouve son fondement théorique dans les travaux pionniers de Kraljic[138], dont la matrice de segmentation des achats constitue à ce jour la référence académique et opérationnelle la plus citée en Supply Chain management. Kraljic démontre que toute décision d'approvisionnement doit être guidée par deux dimensions fondamentales : l'importance stratégique de l'achat pour l'entreprise et le niveau de risque associé à sa source d'approvisionnement. Appliquée à l'arbitrage local/global, cette matrice permet d'identifier avec précision les catégories pour lesquelles le sourcing local s'impose comme priorité absolue (intrants critiques à fort risque d'approvisionnement global), et celles pour lesquelles le sourcing global reste pertinent (intrants standardisés à faible risque et forte disponibilité internationale).

3.4.2 Le mix sourcing local/global comme modèle de portefeuille

Sur le plan opérationnel, la stratégie hybride se traduit par la construction d'un portefeuille d'approvisionnement équilibré dans lequel le sourcing local et le sourcing global jouent des rôles complémentaires et non substituables. M. L. FISHER[139] apporte à cet égard une contribution décisive en démontrant que la nature du produit détermine la stratégie d'approvisionnement optimale, les produits à demande imprévisible et à forte variabilité nécessitent des sources d'approvisionnement réactives et proches (donc locales) tandis que les produits standardisés à demande prévisible peuvent être approvisionnés globalement sans risque majeur pour la continuité de la chaîne. Cette logique de correspondance entre type de

[138] P. KRAJLIC, *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review, Vol. 61, No. 5, 1983, ppp.110, 111, 112.
[139] M. L. FISHER, *What is the right Supply Chain for your product?*, Harvard Business Review, Vol. 75, No. 2, 1997, P.110.

produit et origine du sourcing constitue le socle opérationnel du modèle hybride, permettant d'optimiser simultanément les coûts, la réactivité et la couverture du risque.

Le tableau ci-après illustre cette logique de segmentation :

Tableau 09 : Matrice de décision sourcing local vs sourcing global

Catégorie d'achat	**Criticité**	**Disponibilité locale**	**Décision recommandée**
Intrants stratégiques	Élevée	Disponible	Sourcing local prioritaire
	Élevée	Indisponible	Double sourcing local + global
Intrants standards	Faible	Disponible	Sourcing local si TCO favorable
	Faible	Indisponible	Sourcing global maintenu
Technologies de pointe	Élevée	Inexistante	Sourcing global incontournable

Source : élaboré par nous-mêmes, adapté de Kraljic (1983) et Fisher (1997)

3.4.3 Les outils de pilotage du risque fournisseur

La mise en œuvre d'une stratégie hybride requiert des outils de pilotage adaptés permettant de monitorer en continu l'exposition au risque de chaque source d'approvisionnement et d'ajuster dynamiquement le mix local/global en fonction de l'évolution des conditions de marché. I. MANUJ et J. T. MENTZER[140] identifient à cet égard trois outils fondamentaux dans le cadre d'une stratégie globale de gestion du risque supply chain.

- Le premier est la cartographie des risques fournisseurs, qui permet d'évaluer et de visualiser l'exposition au risque de chaque fournisseur selon des dimensions multiples : financière, géopolitique, logistique et qualité, afin d'orienter les décisions d'arbitrage local/global.
- Le second est le dual sourcing, qui consiste à maintenir simultanément un fournisseur local et un fournisseur global pour les catégories d'achats critiques,

[140] I. MANUJ, J. T. MENTZER, *Global Supply Chain risk management strategies*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 3, 2008, pp.192–223.

garantissant ainsi une continuité d'approvisionnement quelle que soit la nature du choc, volatilité des coûts, rupture logistique ou crise géopolitique.

- Le troisième est le suivi dynamique du TCO comparatif, permettant de réévaluer périodiquement la pertinence de chaque décision de sourcing à la lumière des évolutions des coûts d'importation, des taux de change et des capacités locales disponibles.

En définitive, la stratégie hybride ne constitue pas un compromis entre deux approches imparfaites, mais un modèle d'approvisionnement à part entière, fondé sur une segmentation rigoureuse des achats, une logique de complémentarité intelligente et un pilotage dynamique du risque.

Au terme de cette section, il apparaît que la volatilité des coûts d'importation transforme profondément la nature et la portée du sourcing local. Ce qui pouvait être analysé, dans un environnement stable, comme un simple arbitrage économique entre deux sources d'approvisionnement devient, face à l'instabilité des marchés internationaux, un choix stratégique aux implications opérationnelles et financières majeures. Le sourcing local protège l'entreprise contre le risque de change et l'exposition au fret international, mais ses limites structurelles : capacité locale insuffisante, volatilité des prix locaux, coûts de transition, imposent de le déployer dans le cadre d'une stratégie hybride rigoureusement pilotée. C'est précisément cette logique de complémentarité intelligente entre sourcing local et sourcing global qui constitue la réponse la plus complète et la plus durable aux contraintes de volatilité actuelles.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, il apparaît que le sourcing local ne peut plus être réduit à une simple alternative géographique au sourcing international. Son rôle dépasse désormais la seule logique de réduction du prix d'achat pour s'inscrire dans une réflexion plus large portant sur la maîtrise du coût global, la sécurisation des approvisionnements et la résilience des chaînes logistiques. L'analyse théorique a montré que la volatilité croissante des marchés internationaux modifie profondément les critères de décision en matière de sourcing, en accordant une importance accrue à la stabilité, à la flexibilité et à la capacité de réaction des entreprises.

Par ailleurs, l'étude des économies dépendantes des importations, notamment dans le secteur agroalimentaire, met en évidence que le sourcing local constitue à la fois un levier économique et une réponse stratégique face aux vulnérabilités structurelles des chaînes d'approvisionnement globalisées. Toutefois, cette stratégie présente également des limites liées à la capacité du tissu fournisseur local, à la compétitivité des intrants et aux contraintes industrielles existantes, ce qui rend nécessaire l'adoption d'approches hybrides conciliant sourcing local et sourcing global.

Ainsi, le sourcing local apparaît moins comme un substitut absolu au global sourcing que comme un outil de rééquilibrage stratégique permettant aux entreprises de mieux gérer l'incertitude et les risques associés à la volatilité des coûts d'importation. Ces éléments théoriques constituent une base essentielle pour l'analyse empirique qui sera développée dans le chapitre suivant, consacré à l'étude du cas de l'entreprise Bel Algérie.

Chapitre 03 :

Le sourcing local à l'épreuve du terrain : étude empirique et analyse stratégique au sein de la Fromagerie Bel Algérie

Chapitre 03 : Le sourcing local à l'épreuve du terrain : étude empirique et analyse stratégique au sein de la Fromagerie Bel Algérie

Introduction du chapitre

Après avoir posé les fondements théoriques du Supply Chain Management et de la fonction achats dans le premier chapitre, puis analysé de manière comparative les enjeux du sourcing local face au sourcing global dans le second chapitre, il convient à présent de confronter ces concepts à la réalité du terrain. Ce troisième chapitre propose une étude empirique approfondie du sourcing local au sein de la SPA Fromagerie Bel Algérie, acteur majeur de l'industrie agroalimentaire algérienne.

Ce chapitre vise à examiner dans quelle mesure les théories et modèles présentés précédemment se vérifient ou se nuancent dans un contexte organisationnel concret, marqué par les contraintes réglementaires algériennes, les spécificités du secteur laitier et les défis du tissu industriel national. Il s'agit non seulement de décrire les pratiques actuelles de l'entreprise en matière de sourcing, mais aussi d'analyser les perceptions des décideurs, d'identifier les leviers et les freins opérationnels, et de proposer des recommandations stratégiques adaptées.

Ce chapitre est structuré en trois sections complémentaires. La première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, avec un focus sur l'historique du Groupe Bel, le positionnement de Bel Algérie, son organisation interne et sa cartographie des intrants. La deuxième section expose la démarche méthodologique adoptée, en détaillant le choix de l'approche qualitative, la technique des entretiens semi-directifs, la constitution de l'échantillon et les outils d'analyse utilisés, notamment le logiciel NVivo. La troisième section présente l'analyse des résultats issus des entretiens, suivie d'une discussion théorie-terrain, d'une matrice SWOT et d'une série de recommandations opérationnelles et stratégiques.

À travers cette étude de cas, ce chapitre ambitionne de passer du conceptuel au concret et d'apporter un éclairage pragmatique sur le rôle réel du sourcing local comme levier de réduction de la dépendance aux importations dans le contexte industriel algérien.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour mieux appréhender le cadre de cette étude, il est essentiel de présenter l'organisme au cœur de notre analyse : la filiale **Bel Algérie**, implantée en Algérie depuis 2002 et spécialisée dans la production et la commercialisation de fromages fondus. Adossée au Groupe Bel, acteur mondial de l'industrie agroalimentaire présent dans plus de 100 pays, cette filiale s'est progressivement imposée comme un leader sur le marché algérien.

Cette section vise à exposer les éléments clés relatifs à son historique, son organisation interne, sa gamme de produits ainsi qu'à la cartographie de ses intrants, afin de cerner les spécificités de son environnement opérationnel et d'éclairer la problématique d'approvisionnement au cœur de ce mémoire.

1.1 Groupe Bel

1.1.1 Présentation générale du groupe Bel

Le groupe Bel est une entreprise familiale vieille de plus de 150 ans et un acteur international majeur de l'industrie alimentaire. Le groupe propose des produits portionnés à base de lait, de fruits et de légumes, visant à offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous. Le groupe est fortement ancré localement et s'appuie sur un outil industriel en constante évolution, toujours plus innovant et responsable. Dans une logique d'amélioration continue de l'ensemble de l'écosystème, Bel entend répondre aux grands enjeux sociaux et environnementaux avec un nouveau modèle alimentaire ayant un impact positif sur toutes les générations.

C'est une entreprise de l'industrie agroalimentaire créée dans le Jura Français en 1865 par Jules Bel. Portée par le développement de l'industrie laitière française, l'entreprise Bel a connu un essor qui a abouti, en 1922, à la création de la Société anonyme des Fromageries Bel.

Dès 1929, la société s'intéresse aux marchés étrangers, et elle se lance dans la création de nouvelles filiales

Figure 09 : La présence à l'international



Source : Documents internes de l'entreprise

Actuellement le groupe BEL occupe la troisième place mondiale sur le marché des fromages de marque, avec un portefeuille de plus de 25 marques commercialisées dans plus de 100 pays, dont 32 sites de production, en 2018, le groupe comptait 12 600 collaborateurs, 400 000 tonnes de fromages fabriquées et 19 milliards de portions commercialisées dans le monde, comme l'illustrent les chiffres présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 10 : Les chiffres clés



Source : Documents internes de l'entreprise

1.1.2 Historique du Groupe Bel

Le Groupe Bel est une entreprise française du secteur agroalimentaire spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de fromages ainsi que de produits laitiers transformés. Ses origines remontent à la fin du XIXe siècle, période durant laquelle les premières activités fromagères se sont progressivement développées avant la création officielle de la société Fromageries Bel en 1921.

L'expansion du groupe s'est renforcée grâce au lancement de plusieurs marques emblématiques, notamment La Vache qui rit, qui constitue aujourd'hui l'un de ses produits les plus connus. Au fil du temps, l'entreprise a diversifié son portefeuille de marques et consolidé sa présence à l'international par la création de filiales et l'implantation de nombreuses unités de production dans différents pays.

À l'heure actuelle, le Groupe Bel est implanté dans plus de 126 pays et possède 51 filiales réparties à travers 35 pays. Le groupe emploie plus de 12 600 collaborateurs et dispose d'environ 30 sites industriels dans le monde. En 2024, il a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 3,74 milliards d'euros, ce qui confirme sa place parmi les principaux acteurs de l'industrie agroalimentaire mondiale. Ses produits sont consommés chaque année par plus de 400 millions de consommateurs.

Fort de son développement international et de sa stratégie d'implantation dans plusieurs marchés étrangers, le Groupe Bel a progressivement renforcé sa présence en Afrique du Nord, notamment en Algérie, à travers la création de sa filiale Bel Algérie. Cette implantation répond à la volonté du groupe de se rapprocher des consommateurs locaux tout en développant une capacité de production adaptée aux spécificités du marché algérien.

1.2 Bel Algérie

1.2.1 Présentation de la filiale Bel Algérie

Bel Algérie, une filiale du groupe Bel, a été créée en 2002 en tant que société de droit algérien, détenue à 100 % par la fromagerie Bel SPA France.

La production de La Vache qui rit en Algérie a débuté en 2003 sur le site de Tessala El Merdja (Alger), en partenariat avec un opérateur local.

En 2007, cette production a été transférée vers une nouvelle unité située à Koléa (Tipaza).

1.2.2 Historique et évolution de Fromagerie Bel Algérie

Filiale du Groupe Bel, Bel Algérie a été créée en 2002 avec pour mission d'importer et de commercialiser les produits du groupe sur le marché algérien. Dès 2005, la décision stratégique d'implanter une unité de production locale est prise, avec le lancement de la construction de la première usine Bel à Koléa, dans la wilaya de Tipasa. Cet investissement

visait à répondre aux exigences de qualité des consommateurs algériens tout en renforçant le développement du marché local.

L'année 2007 marque un tournant décisif avec le démarrage de l'usine et la commercialisation du premier fromage en portion La Vache qui rit fabriqué localement. Ce lancement a entraîné une croissance rapide de l'entreprise, notamment une multiplication par quatre des volumes de production. Depuis, Bel Algérie s'attache à concevoir et à distribuer des fromages aux recettes savoureuses et originales, tout en s'inscrivant dans une dynamique de contribution au développement économique et social du pays.

En 2017, la filiale franchit une nouvelle étape avec le lancement de la production locale de Kiri élargissant ainsi son portefeuille de marques fabriquées en Algérie. Sur le plan social, Bel Algérie a créé plus de 1 000 emplois directs en l'espace de dix ans. En 2020, l'entreprise comptait plus de 700 collaborateurs directs et plus de 500 collaborateurs indirects.

Aujourd'hui, Bel Algérie s'impose comme un leader mondial de la consommation de La Vache qui rit. Elle continue de mettre les bienfaits du lait au service du plaisir des consommateurs, tout en poursuivant son engagement en faveur du développement économique et social de l'Algérie.

Afin de mieux situer Bel Algérie dans son environnement organisationnel et industriel, il apparaît nécessaire de présenter les principales informations relatives à l'entreprise, notamment son activité, sa structure juridique ainsi que son implantation géographique.

1.2.3 Fiche de présentation

Tableau 10 : Fiche de présentation de la Fromagerie Bel Algérie

Eléments	**Détails**
Nom juridique	SPA Fromagerie Bel Algérie
Nom commercial	Bel Algérie
Forme juridique	SPA
Année de création	2002

Secteur d'activité	Agroalimentaire (Production et commercialisation du fromage fondu)
Siege social	36, rue de la Madeleine, Hydra, Alger.
Usine	Zone d'Activité Mazafran ,Route de Boufarik, Kolea/ Tipaza
Taille de l'entreprise	501-1000 employés 275 membres associés
Numéro de téléphone	0770178736
Site web	http://www.groupe-bel.com
Logo de l'entreprise	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Dans le cadre de son développement sur le marché algérien, Bel Algérie a progressivement élargi son portefeuille de produits afin de répondre aux besoins et aux habitudes de consommation des ménages algériens.

1.2.4 Gamme de produits

Aujourd'hui, Bel Algérie produit localement La Vache qui rit, La Vache qui rit Chef, La Vache qui rit Simply, Koul Youm, Kiri, Kiri Délice, Maître Picon.

Tableau 11 : Présentation de produits de Bel Algérie

<table>
<tr><td rowspan="8">Gamme de produits</td><td colspan="2">Portions triangulaires</td></tr>
<tr><td>La vache qui rit </td><td>Picon </td></tr>
<tr><td colspan="2">Portions rectangulaires</td></tr>
<tr><td>Vache qui rit Chef </td><td>Picon</td></tr>
<tr><td colspan="2">Portions carrées</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kiri </td></tr>
<tr><td colspan="2">Barquettes</td></tr>
<tr><td>Kiri Délice </td><td>Kol Youm </td></tr>
</table>

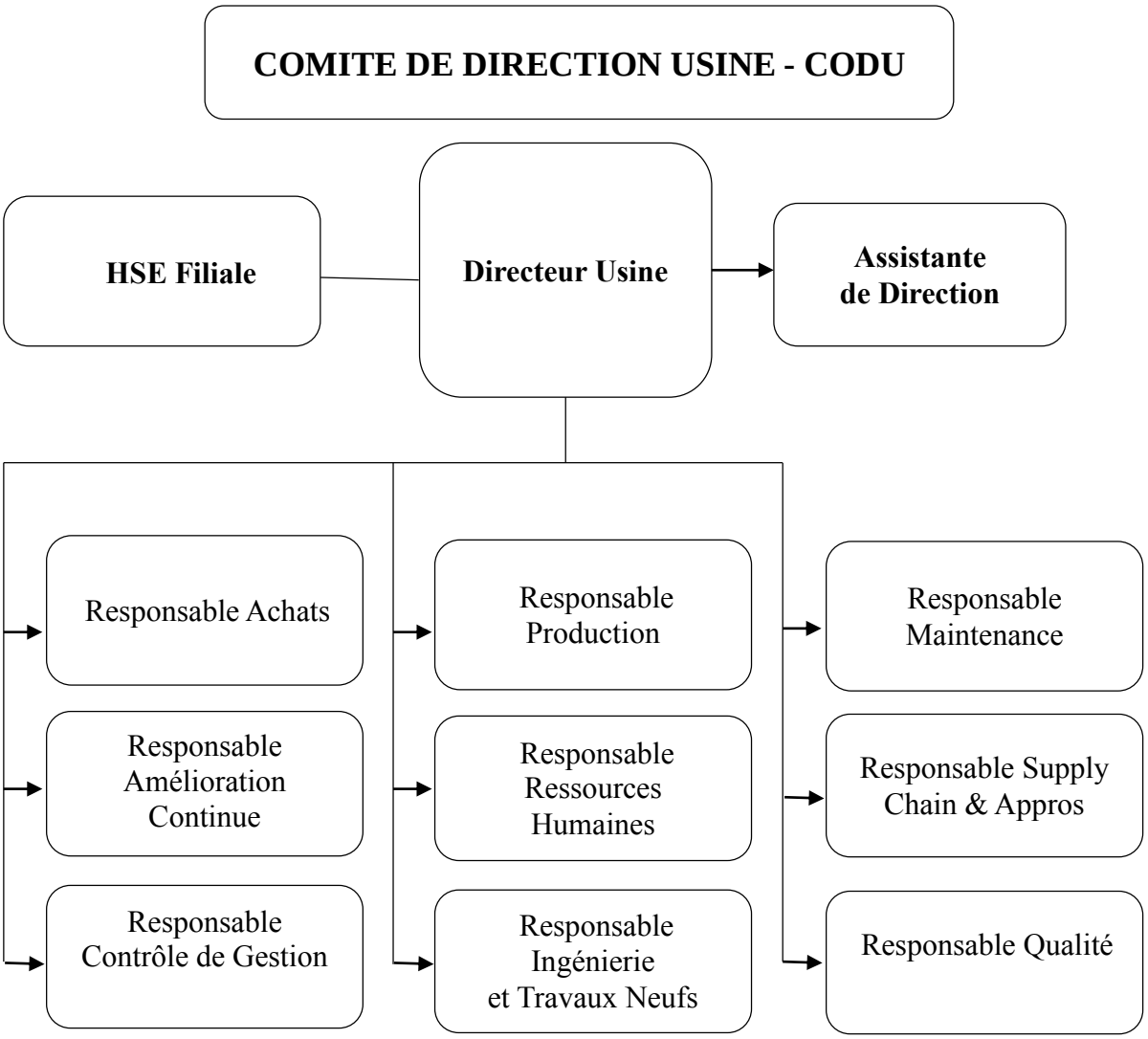
Source : Documents internes de l'entreprise

Ce portefeuille diversifié illustre la volonté de Bel Algérie de couvrir plusieurs segments du marché des produits fromagers. La diversification des formats et des gammes permet également à l'entreprise d'adapter son offre aux différentes catégories de consommateurs.

Afin d'assurer le bon fonctionnement de ses activités industrielles et administratives, Bel Algérie s'appuie sur une structure organisationnelle composée de plusieurs départements complémentaires.

1.2.5 Organigramme

Figure 11 : Organigramme de Bel Algérie



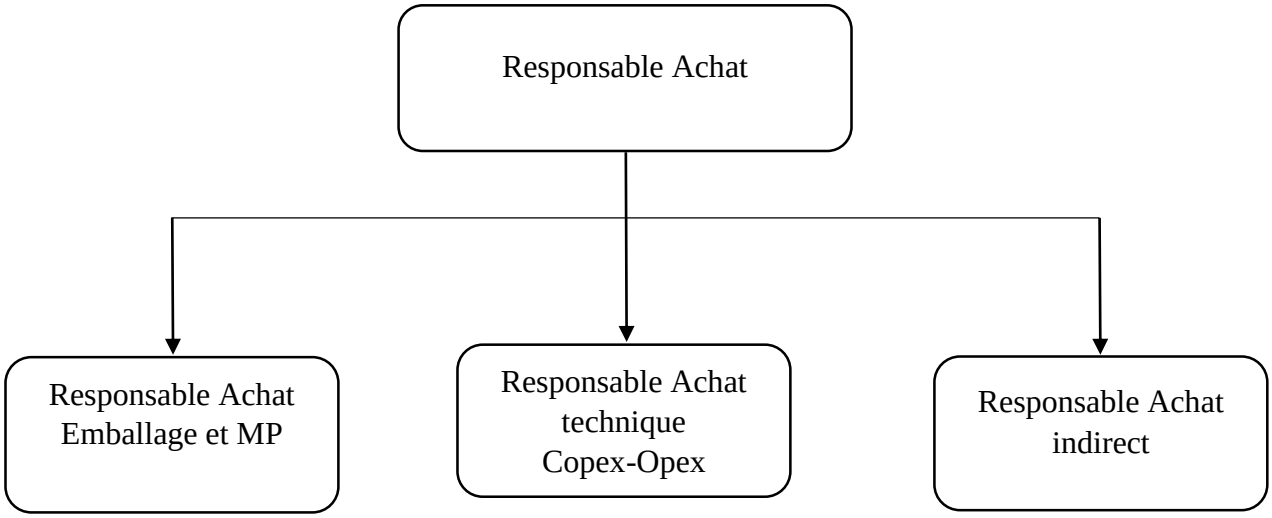
Source : Documents internes de l'entreprise

L'organigramme met en évidence une structure fonctionnelle organisée autour des principales activités de l'entreprise, notamment la production, la qualité, les ressources humaines, les achats, la Supply Chain et la maintenance. Cette organisation traduit l'importance de la coordination entre les différentes fonctions afin d'assurer la continuité des opérations industrielles et logistiques.

Parmi les fonctions stratégiques de l'entreprise, le département achats occupe une place importante dans la gestion des approvisionnements et la coordination avec les fournisseurs.

1.2.6 Organigramme de département Achats

Figure 12 : Organigramme de département achat de Bel Algérie



Source : Documents internes de l'entreprise.

L'organigramme du département achats montre une répartition des responsabilités selon la nature des achats réalisés par l'entreprise. Cette organisation permet une meilleure spécialisation dans la gestion des matières premières, des emballages ainsi que des achats techniques et indirects, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des approvisionnements.

Le processus d'achat au sein de Bel Algérie s'appuie sur des documents internes standardisés, dont la demande de besoin **(voir Annexe 06)**, qui formalise l'expression du besoin en amont, et la commande d'achat **(voir Annexe 07)**, qui contractualise les éléments négociés (prix, délais, conditions de livraison et de paiement) en aval.

Dans le cadre de ses activités de production, Bel Algérie mobilise plusieurs catégories d'intrants nécessaires à la fabrication de ses produits. L'analyse de ces approvisionnements permet de mieux comprendre le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des importations ainsi que les enjeux liés au développement du sourcing local.

1.3 Cartographie des intrants et de l'existant

Avant d'analyser les opportunités de sourcing local, il est nécessaire d'établir une vision claire des intrants mobilisés par Bel Algérie. Cette cartographie permet d'identifier les familles de matières selon leur origine, leur criticité et les raisons historiques de leur importation, constituant ainsi le socle de l'analyse menée dans les sections suivantes.

Tableau 12 : Principaux intrants et degré d'importation

Famille d'intrants	**% importé**	**Principaux pays**	**Criticité**	**Raison historique d'importation**
Matières premières	95 %	Pays-Bas \ UK\ Suède \ Allemagne\ Irlande	Très élevée	Manque de production locale\ Qualité et normes internationales
Emballages	20 %	Europe	Très élevée	prix compétitifs \ Qualité et normes internationales\
Arômes et additifs	80 %	Europe	élevée	Manque de production locale / prix compétitifs \ Qualité et normes internationales

Source : élaboré par nous-mêmes, à partir d'un entretien libre avec responsable approvisionnement (données fournies par l'entreprise)

La cartographie des intrants met en évidence une forte dépendance de Bel Algérie envers les approvisionnements importés, particulièrement pour les matières premières et certains additifs stratégiques. Cette dépendance s'explique principalement par l'insuffisance de l'offre locale capable de répondre aux exigences techniques, sanitaires et qualitatives imposées par l'entreprise. En revanche, les emballages présentent un taux d'importation plus faible, ce qui traduit l'existence d'une capacité locale relativement plus développée dans ce domaine.

Cette section nous a permis de mieux situer Bel Algérie dans son environnement organisationnel et industriel. Filiale d'un groupe international de référence, l'entreprise s'est durablement implantée sur le marché algérien tout en développant une capacité de production locale croissante. Cependant, la cartographie des intrants révèle une forte dépendance aux importations, notamment pour les matières premières et les additifs, ce qui constitue le point de départ de la problématique développée dans ce mémoire.

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête

Cette section définit le cadre méthodologique de l'étude en précisant la problématique les objectifs et la démarche adoptée. Elle présente également les outils de collecte des données et les justifications des choix effectués.

2.1 Présentation de la méthodologie de la recherche

2.1.1 L'objectif de l'enquête

Notre enquête vise à comprendre comment le sourcing local peut constituer un levier de réduction des importations d'intrants, tout en contribuant à l'amélioration des performances économiques et opérationnelles des approvisionnements chez Bel Algérie.

Cette étude s'inscrit dans une problématique générale : « **De quelle manière le sourcing local permet-il de réduire la dépendance aux importations d'intrants ?** ».

Pour y répondre, 3 sous-questions ont été formulées comme suit :

S1 : *Comment le sourcing local contribue-t-il à la maîtrise du coût global d'approvisionnement par rapport au sourcing global ?*

S2 : *Comment la volatilité des coûts liés aux importations influence-t-elle les décisions de sourcing des entreprises agroalimentaires ?*

S3 : *Le sourcing local constitue-t-il une réponse stratégique permettant d'améliorer la résilience et la sécurité des approvisionnements ?*

Pour répondre aux différentes sous-questions de recherche, nous avons défini les objectifs spécifiques suivants :

***1** Analyser la perception des acteurs internes quant à l'influence du sourcing local sur le coût global d'approvisionnement, en comparaison avec le sourcing global.*

***2** Explorer le rôle sourcing local permet de réduire la dépendance de l'entreprise aux fournisseurs internationaux et aux intrants importés.*

3 *Analyser l'impact de la volatilité des coûts d'importation (taux de change, fret, délais et disruptions) sur les décisions de sourcing.*

4 *Appréhender le rôle du sourcing local dans le renforcement de la résilience et de la sécurité des approvisionnements.*

5 *Identifier les limites structurelles et opérationnelles du sourcing local dans l'industrie agroalimentaire algérienne.*

2.1.2 Choix méthodologique

Avant d'aborder l'orientation méthodologique de notre travail, il convient de différencier les 2 principales approches de recherche :

a. L'étude quantitative

« L'enquête quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier».[141]

b. L'étude qualitative

La recherche qualitative consiste à étudier les acteurs dans leur environnement réel, en s'immergeant dans leurs situations de travail pour observer, interagir, interroger ou analyser leurs pratiques. Contrairement à une approche quantitative centrée sur les chiffres et les données statistiques, elle cherche à comprendre en profondeur les comportements, les perceptions et les dynamiques d'action. Elle privilégie ainsi une analyse fine du vécu des acteurs plutôt qu'une généralisation basée sur des mesures numériques.[142]

c. Différence entre l'approche qualitative et quantitative

Afin de mieux distinguer la recherche qualitative de la recherche quantitative, le tableau suivant présente une comparaison synthétique de leurs principales caractéristiques :

Tableau 13 : les niveaux de différenciation entre les deux approches

[141] A. COUVREUR, F. LEUHEDE, *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*, Cahier de recherche N°176, CREDOC, Paris, novembre 2002, P7.
[142] H. DUMEZ, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Edition Vuibert, Paris, 2021, PP.10-11

Niveau de différenciation	Approche qualitative	Approche quantitative
Ontologique	Relativisme	Réalisme
Buts et objectifs	subjectivité découvrir des significations construire des théories et décrire des phénomènes	Objectivité Relation de cause à effet Relations ou corrélation entre variables
Méthodes	des entretiens interactifs, semi- directifs, des interviews et l'observation participante.	expérience, administration de questionnaires ou enquêtes
Echantillon	Taille limitée et généralement un échantillon choisi à propos.	Calculer en fondation de la population.
Analyse	Démarche inductive Les résultats sont décrits avec des mots.	Démarche déductive Les résultats sont décrits avec des statistiques
Résultats	Les résultats sont le produit des interprétations du chercheur et les données de l'étude	La vérité est découverte

Source : B. Chokri, L'approche quantitative et qualitative en sciences Economiques et de gestion : opposition ou Complémentarité ? , In revu en sciences économiques, Vol. 4 N°. 3, Laboratoire d'Etudes et Recherches Appliquées en Sciences Économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Université IBN ZOHR Agadir, septembre 2023, p13.

d. Choix de l'étude qualitative

Dans le cadre de cette étude portant sur le sourcing local comme levier stratégique de réduction des importations d'intrants, une approche qualitative a été adoptée. Ce choix est justifié par la nature même de la problématique, qui ne vise pas à mesurer des résultats chiffrés, mais à comprendre les logiques d'action, les perceptions et les représentations des acteurs

impliqués dans les décisions d'approvisionnement. Cette étude cherchant à comprendre la réalité du sourcing local telle qu'elle est construite et vécue par les acteurs de l'organisation.

En effet, les questions relatives à ce mode d'approvisionnement ne se réduisent pas à des comparaisons de coûts ou à des indicateurs de performance. Elles touchent avant tout à la manière dont les responsables des achats et de la Supply Chain perçoivent les avantages et les limites du sourcing local face au sourcing global, à la façon dont ils interprètent l'instabilité des prix à l'importation dans leurs arbitrages stratégiques, et à la mesure dans laquelle le recours aux fournisseurs locaux est envisagé comme une réponse consciente et délibérée aux risques d'approvisionnement. Ce sont précisément ces dimensions que l'entretien semi-directif permet d'explorer, en offrant à chaque répondant la liberté d'exprimer sa perception tout en guidant l'échange autour des thèmes définis par la problématique.

Par ailleurs, cette démarche s'inscrit dans un contexte organisationnel en évolution, où les pratiques et les orientations stratégiques ne sont pas encore entièrement formalisées. Une approche exclusivement quantitative serait insuffisante pour saisir les logiques décisionnelles et les représentations des acteurs, dimensions qui ne se réduisent pas à des indicateurs mesurables. C'est dans cette perspective que la méthode de l'entretien semi-directif a été retenue comme principal outil de collecte des données, permettant d'accéder aux représentations des acteurs tout en laissant émerger des dimensions non anticipées dans le cadre théorique initial.

2.1.3 Stratégie d’échantillonnage

La sélection des participants a été réalisée selon la méthode de l’échantillonnage raisonné (ou échantillonnage purposer), couramment utilisée dans les recherches qualitatives. Cette technique consiste à choisir délibérément les individus les plus à même de fournir des informations riches et pertinentes par rapport à la problématique de recherche.

Les critères de sélection retenus étaient les suivants :

- Occuper un poste stratégique en lien direct avec les approvisionnements, les achats, la supply chain, la production ou la qualité ;
- Posséder une expérience significative au sein de Bel Algérie (minimum 3 ans) ;
- Être impliqué dans les décisions ou l’exécution des politiques d’approvisionnement (local ou international).

Six responsables ont ainsi été retenus, représentant les fonctions clés de la chaîne d'approvisionnement. Bien que le nombre d'entretiens soit limité, il répond au principe de saturation des données, les derniers entretiens n'ont plus apporté d'informations fondamentalement nouvelles, permettant ainsi une analyse approfondie et cohérente.

2.2 Outil de collecte des données

Dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons opté pour l'entretien individuel comme outil principal de collecte de données. Ce choix se justifie par la nature de notre problématique, qui vise à explorer en profondeur les perceptions, les représentations et les logiques décisionnelles des acteurs impliqués dans les décisions d'approvisionnement chez Bel Algérie. L'entretien individuel permet en effet de créer un espace d'échange privilégié, favorisant l'expression libre et détaillée des expériences, des opinions et des pratiques de chaque interlocuteur.

L'entretien peut être définit comme : «un rapport oral, en tête à tète, entre deux personnes dans l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé».[143]

Il existe plusieurs types d'entretiens, dont le choix dépend des objectifs poursuivis par la recherche. Nous présenterons ci-après les trois principaux modèles envisageables dans le cadre de cette étude.

2.2.1 L'entretien directif

Qui est le plus structuré et où le degré de liberté est le plus limité. Il ressemble presque à un questionnaire dans lequel toutes les questions sont prédéfinies. L'objectif de ce type d'entretien est généralement de vérifier des points précis ou de recueillir des informations détaillées[144].

2.2.2 L'entretien non directif

Où un thème central est décomposé en quelques sous-thèmes déterminés à l'avance. L'interviewé est libre d'explorer ces sujets de manière plus large. Ce type d'entretien est un peu plus structuré que le précédent, mais le degré de liberté reste relativement important. Il est

[143] S. CHABANI, H. OUACHERINE, *Guide de la méthodologie de la recherche en science sociale*, 2e édition, Taleb impression, Alger, 2018, P.72.
[144] Idem, P.73.

souvent utilisé pour recueillir des informations ou des opinions de niveau général, notamment lorsqu'on cherche à définir un sujet sur lequel il existe peu de connaissances préalables[145].

2.2.3 L'entretien semi-directif

Se rapproche du précédent, mais il offre un cadre plus défini. L'interviewé doit répondre le plus précisément possible à des questions spécifiques, sans pouvoir dévier du cadre de chaque question ni associer librement ses idées. Ce type d'entretien se situe donc entre le directif et le non-directif. Son objectif est à la fois d'obtenir des informations détaillées et de vérifier certains points spécifiques liés à des hypothèses préétablies[146].

C'est précisément pour cette raison que nous avons retenu ce mode de collecte de données. Il permet en effet de concilier la structuration nécessaire pour répondre aux objectifs de notre enquête et la flexibilité indispensable pour explorer en profondeur les perceptions et expériences des participants.

Dans le cadre de notre étude sur le sourcing local comme levier stratégique de réduction des importations d'intrants chez Bel Algérie, il est essentiel de recueillir des informations précises sur les pratiques d'approvisionnement, les contraintes rencontrées et les stratégies adoptées. Un entretien trop directif risquerait de restreindre les réponses à des éléments superficiels, tandis qu'un entretien non-directif rendrait difficile l'exploration ciblée des axes de notre recherche.

2.3 Le guide d'entretien

2.3.1 Définition du guide

Un guide d'entretien est un outil structuré utilisé dans le cadre de recherches qualitatives pour orienter les conversations avec les participants. Il sert à recueillir des informations précises en posant des questions ouvertes, tout en laissant de la flexibilité pour approfondir certains points. L'objectif est de garantir que les entretiens restent cohérents, tout en permettant au chercheur d'explorer divers aspects du sujet en question. Un guide d'entretien bien conçu facilite l'analyse des données et assure la fiabilité des résultats obtenus.[147]

2.3.2 Structure du guide

[145] Idem, P 73.
[146] Idem, P 74.
[147] https://proredaction.com/memoire/guide-entretien/, consulté le 29/05/2026 à 15 :20.

Le guide d'entretien a été conçu en cohérence avec les objectifs de notre problématique et s'inscrit dans une logique déductive, articulée autour du cadre théorique et des objectifs spécifiques qui structurent notre recherche. Il constitue un outil d'orientation des échanges, tout en préservant la liberté d'expression des interlocuteurs, dans le respect de la démarche semi-directive retenue.

Il s'organise autour de trois axes principaux, chacun correspondant à une dimension spécifique que nous avons souhaité approfondir :

Phase introductive

La phase introductive permet d'exposer clairement le cadre de l'étude en présentant son objectif et les éléments clés qui la définissent. Elle introduit l'interlocuteur (trice) en précisant son nom, sa fonction, son ancienneté et son implication dans les décisions d'approvisionnement, ce qui aide à contextualiser son rôle et à mieux comprendre sa contribution. En plus de poser les bases d'une analyse structurée et approfondie, cette phase joue un rôle essentiel dans l'établissement d'un climat de confiance et d'échange entre les acteurs concernés, facilitant ainsi une discussion ouverte et productive.

AXE 1 : Le sourcing local et la maîtrise des coûts d'approvisionnement

Thème 1 : Comparaison économique entre sourcing local et sourcing global

Cette section vise à comparer les coûts réels et cachés liés au sourcing local et au sourcing international. Elle met en lumière les avantages et inconvénients économiques de chaque option, en prenant en compte non seulement le prix d'achat, mais également les coûts de transport, les droits de douane, les délais et les stocks tampons. Elle cherche à déterminer dans quelle mesure le recours aux fournisseurs locaux constitue un avantage économique pour Bel Algérie et contribue à la maîtrise de ses coûts d'approvisionnement.

Thème 2 : Contribution du sourcing local à la maitrise des coûts d'approvisionnement (TCO et coûts cachés)

Cette section vise à identifier comment le recours aux fournisseurs locaux améliore la performance opérationnelle de Bel Algérie. Elle explore l'impact du sourcing local sur les délais d'approvisionnement, la flexibilité de la chaîne logistique et la qualité des intrants. Elle examine également les indicateurs utilisés pour mesurer cet impact et détermine si le sourcing local

contribue à une meilleure réactivité face aux aléas de la demande et aux contraintes de production.

AXE 2 : Volatilité des marchés internationaux et dépendance aux importations

Thème 3 : Effets de la volatilité des importations sur les approvisionnements

Cette section vise à comprendre comment les fluctuations des marchés internationaux impactent concrètement les approvisionnements de Bel Algérie. Elle analyse les effets des variations de taux de change, de la hausse des prix des matières premières et des restrictions douanières sur les coûts et la continuité des approvisionnements. De plus, elle cherche à identifier les mécanismes mis en place par l'entreprise pour atténuer ces risques et assurer la stabilité de sa chaîne logistique face aux aléas des marchés mondiaux.

Thème 4 : Le sourcing local comme moyen de réduction de la dépendance

Cette section vise à évaluer dans quelle mesure Bel Algérie a stratégiquement développé le sourcing local pour s'affranchir de la dépendance aux importations. Elle examine les efforts de substitution des intrants importés par des alternatives locales, les catégories de produits concernées ainsi que les limites rencontrées. Elle cherche également à déterminer si cette démarche s'inscrit dans une stratégie délibérée de diversification ou si elle résulte de contraintes conjoncturelles imposées par l'environnement économique algérien.

AXE 3 : Le sourcing local comme levier stratégique de résilience

Thème 5 : Contribution du sourcing local à la résilience des approvisionnements

Cette section vise à analyser comment le sourcing local renforce la capacité de Bel Algérie à absorber les chocs et à maintenir la continuité de ses approvisionnements face aux crises. Elle examine le rôle des partenariats locaux dans la stabilisation de la chaîne logistique, les stratégies déployées lors de perturbations majeures et le degré d'intégration du sourcing local dans la politique d'approvisionnement globale de l'entreprise. Elle constitue ainsi une base essentielle pour comprendre comment la proximité géographique peut devenir un avantage stratégique durable.

Thème 6 : Limites et contraintes du sourcing local

Cette section vise à identifier les freins et les limites structurels qui restreignent le développement du sourcing local en Algérie. Elle explore les obstacles liés à la capacité de production des fournisseurs locaux, à la conformité aux normes de qualité, à la disponibilité des

matières premières et au respect des délais. Cette section examine également le rôle des politiques publiques et des dispositifs d'accompagnement dans le renforcement du tissu industriel local, afin de proposer des recommandations concrètes pour lever ces contraintes et favoriser une substitution progressive des importations.

Le guide a été transmis aux personnes concernées lors de la prise de rendez-vous, et chaque entretien a été réalisé en face-à-face de manière individuelle, sans la présence d'autres participants, afin de garantir une totale confidentialité et de permettre à chaque interviewé de s'exprimer librement. Cette approche a favorisé des échanges sincères et a minimisé les risques de biais d'influence, permettant ainsi de recueillir des réponses authentiques et nuancées sur les pratiques de sourcing local, les contraintes liées aux importations et les stratégies d'approvisionnement adoptées par Bel Algérie.

Les entretiens ont été menés auprès de six personnes et ont duré en moyenne quarante minutes chacun. Les réponses ont été retranscrites à partir de prises de notes et d'enregistrements audio, réalisés avec l'accord préalable des interviewés.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de leur poste et de leur lien avec notre sujet de recherche, garantissant ainsi leur capacité à répondre de manière pertinente à nos questions. Le tableau ci-dessous présente leurs profils :

Tableau 14 : Présentation des responsables interviewés

Identification	**Poste des interviewés**	**Date et Durée de l'entretien**	**Lieu de l'entretien**
E1	Responsable Achats	Le : 17 Mai 2026 Durée : 30 min	Usine Bel Algérie, Koléa / Tipaza
E2	Responsable Supply Chain	Le : 17 Mai 2026 Durée : 30 min	
E3	Responsable approvisionnement	Le : 13 Mai 2026 Durée : 25 min	
E4	Responsable Production	Le : 13 Mai 2026 Durée : 15 min	
E5	Responsable des ventes	Le : 18 Mai 2026 Durée : 25 min	

E6	Responsable Qualité	Le : 13 Mai 2026 Durée : 20 min	

Source : réalisé par nous-mêmes

2.4 La méthode de traitement des données

Suite à la réalisation des entretiens, nous avons collecté un volume important de données qualitatives. Afin d'en extraire les tendances significatives et de répondre de manière rigoureuse à notre problématique, nous avons opté pour l'analyse thématique comme méthode de traitement de ces données.

L'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets».[148]

Alors c'est une méthode qui consiste à repérer, au sein des données collectées, des thèmes récurrents afin d'en dégager les tendances et d'en faciliter l'interprétation.

Cette section a défini le cadre méthodologique de l'étude. Une approche qualitative par entretiens semi-directifs a été adoptée auprès de six responsables de Bel Algérie. Les données collectées ont été traitées par analyse thématique. Ce dispositif permet d'explorer en profondeur les perceptions et les pratiques des acteurs concernant le sourcing local, en cohérence avec la problématique de recherche.

[148] A. MUCCHIELLI, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996, P259.

Section 03 : Analyse des résultats de l'étude

Cette section présente les résultats des entretiens réalisés auprès des responsables de la société BEL Algérie. L'objectif principal est d'analyser la perception des acteurs internes concernant la mise en œuvre et les enjeux du sourcing local au sein de l'entreprise, ainsi que son impact sur les coûts, la flexibilité, la qualité des matières premières, la sécurisation de l'approvisionnement et la performance globale de la supply chain.

Après la présentation de l'entreprise BEL Algérie et de la méthodologie de recherche adoptée, cette partie expose et analyse les données collectées lors de l'enquête qualitative. Elle met en évidence les points de convergence et les divergences de perception entre les différents services, identifie les freins et les leviers du sourcing local, et formule enfin des recommandations opérationnelles et stratégiques que l'entreprise est invitée à considérer pour optimiser sa stratégie d'achat local.

3.1 Traitement et analyse des résultats de l'entretient

L'analyse a été réalisée selon une double approche : NVivo pour la validité et les corrélations, et une analyse manuelle complémentaire pour l'interprétation.

3.1.1 Analyse de la similarité textuelle des entretiens (Coefficient de Pearson)

Avant de procéder à l'analyse thématique des entretiens, une analyse de la similarité textuelle a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo, afin de mesurer le degré de convergence des discours entre les six répondants. Cette analyse repose sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson entre chaque paire d'entretiens, qui mesure la proximité du contenu et du sens des réponses, indépendamment de la fonction exercée par chaque répondant. Un coefficient proche de 1 indique une très forte similitude textuelle et sémantique, traduisant une convergence des perceptions sur la problématique étudiée.

Tableau 15 : Coefficients de corrélation de Pearson entre les entretiens

N°	Source A	Source B	Coefficient de corrélation
01	Responsable Supply Chain	Responsable Approvisionnement	**0,897**
02	Responsable Approvisionnement	Responsable Qualité	**0,873**
03	Responsable Commercial	Responsable Supply Chain	**0,871**

N°	Source A	Source B	Coefficient de corrélation
04	Responsable Supply Chain	Responsable Fabrication	**0,855**
05	Responsable Fabrication	Responsable Qualité	**0,854**
06	Responsable Commercial	Responsable Achats	**0,853**
07	Responsable Fabrication	Responsable Approvisionnement	**0,848**
08	Responsable Supply Chain	Responsable Qualité	**0,847**
09	Responsable Commercial	Responsable Fabrication	**0,841**
10	Responsable Commercial	Responsable Approvisionnement	**0,838**
11	Responsable Achats	Responsable Qualité	**0,837**
12	Responsable Approvisionnement	Responsable Achats	**0,830**
13	Responsable Supply Chain	Responsable Achats	**0,829**
14	Responsable Commercial	Responsable Qualité	**0,826**
15	Responsable Fabrication	Responsable Achats	**0,804**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des sorties du logiciel NVivo.

Lecture du tableau :

(≥ 0,870) Très forte convergence	Convergence quasi-identique entre les deux fonctions sur la problématique du sourcing local
(0,840 – 0,869) Forte convergence	Convergence significative, perceptions alignées malgré des angles fonctionnels différents
(0,800 – 0,839) Convergence solide	Niveau élevé de similitude, convergence inter-fonctionnelle solide confirmée

Les résultats du tableau révèlent que l'ensemble des coefficients de corrélation de Pearson se situent dans une fourchette comprise entre 0,804 et 0,897, ce qui témoigne d'un niveau très élevé de similarité textuelle et d'une forte convergence sémantique entre tous les entretiens réalisés. Ce résultat est analytiquement significatif : il démontre que malgré la diversité des fonctions représentées : Supply Chain, Approvisionnement, Achats, Fabrication, Qualité et

Commercial, les six répondants partagent un cadre de référence commun autour de la problématique du sourcing local.

Le coefficient le plus élevé (0,897) est enregistré entre la responsable Supply Chain et la responsable approvisionnement, deux fonctions directement impliquées dans la gestion des flux d'intrants. Cette quasi-identité de discours traduit une convergence stratégique profonde sur les contraintes réglementaires, la non-disponibilité de certaines matières premières localement et la nécessité de développer un portefeuille de fournisseurs locaux fiables.

À l'autre extrémité du tableau, le coefficient le plus faible (0,804) concerne la paire Fabrication/Achats deux fonctions aux missions distinctes. Or, même ce coefficient minimal demeure très élevé, confirmant que le consensus autour des difficultés du sourcing local (irrégularité qualitative, prix non compétitifs, capacités insuffisantes) transcende les frontières fonctionnelles et reflète une perception institutionnelle partagée à l'échelle de l'entreprise.

Mise en regard avec les profils du Tableau 14, la carte de similarité révèle une logique fonctionnelle cohérente : les coefficients les plus élevés concernent les fonctions dont les missions se chevauchent quotidiennement (Supply Chain / Approvisionnement : 0,897), tandis que les coefficients les plus faibles, bien que toujours très solides, séparent les fonctions aux horizons temporels les plus éloignés (Fabrication / Achats : 0,804).

Ces résultats valident la cohérence interne du corpus et renforcent la crédibilité des données collectées. Ils constituent également un argument méthodologique en faveur de la saturation des données, la forte convergence inter-entretiens indique que les six répondants ont collectivement couvert l'ensemble des dimensions de la problématique, rendant la collecte de données supplémentaires peu susceptible de modifier substantiellement les résultats.

Ces résultats étant établis, l'analyse thématique qui suit croise les réponses des six responsables interrogés afin d'explorer en profondeur les dimensions économiques, institutionnelles et stratégiques du sourcing local chez Bel Algérie.

3.1.2 Résultats des entretiens avec les responsables

Thème 1 : Comparaison économique entre sourcing local et sourcing global

L'ensemble des répondants s'accordent sur le fait que la comparaison entre sourcing local et sourcing global ne peut pas se limiter au seul prix d'achat unitaire. Un paradoxe structurel est soulevé de façon convergente qui est « le produit local peut s'avérer plus cher que l'importé, en l'absence de pression concurrentielle sur le marché algérien ». Ce constat nuance le postulat généralement admis dans la littérature selon lequel le sourcing local serait systématiquement moins coûteux, et invite à distinguer les intrants par catégorie plutôt qu'à généraliser.

La responsable achats **(E1)** est la plus explicite sur la nécessité d'une vision globale des coûts :

« Au-delà du prix d'achat, l'évaluation du coût global d'un approvisionnement intègre formellement les coûts logistiques, droits de douane, frais d'approche et taxes, ainsi que les délais d'approvisionnement, le besoin en stock de sécurité, les risques qualité et l'impact sur le cash flow. Le TCO est un outil structurant formalisé dans les décisions d'achat importantes. »

La responsable approvisionnement **(E3)** apporte la seule distinction par type d'intrant du corpus :

« La matière première sourcée localement revient généralement plus chère, car acquise en position de deuxième main, tandis que les emballages d'origine locale présentent, à l'inverse, un avantage prix par rapport à leurs équivalents importés. »

Thème 2 : Contribution du sourcing local à la maitrise des coûts d'approvisionnement (TCO et coûts cachés)

Ce thème révèle une double réalité : le sourcing local génère des économies documentées sur les coûts d'immobilisation (le stock de sécurité passant de six mois à deux mois selon E3) mais engendre également ses propres coûts cachés liés à l'irrégularité qualitative des fournisseurs locaux. Ce constat, émergeant directement du terrain, nuance considérablement le bilan économique du sourcing local.

La Responsable Approvisionnement **(E3)** fournit la comparaison la plus chiffrée et précise du corpus :

« Dans le cas d'un sourcing local, les coûts additionnels se limitent essentiellement au coût de stockage, avec une couverture de stock réduite de l'ordre de deux mois. À l'inverse, un approvisionnement global cumule transport international, frais de douane et un stock de sécurité pouvant atteindre six mois de couverture, en raison des délais d'acheminement et de l'inertie logistique. »

Cette logique de mise en concurrence des offres selon le coût total est formalisée en interne à travers un tableau comparatif intégrant l'ensemble de ces composantes. Le modèle opérationnel utilisé par Bel Algérie est présenté en **Annexe 04**.

Le responsable fabrication **(E4)** révèle des coûts cachés propres au sourcing local, apport analytique original et émergent :

« Sur la partie locale, le coût caché, c'est l'irrégularité. Je donne une note de 2 à 3 sur 5 à la régularité des fournisseurs locaux. En fabrication, ça se traduit par des ajustements de recette, des essais supplémentaires, et parfois des produits finis qui s'écartent du profil organoleptique cible. »

Thème 3 : Effets de la volatilité des importations sur les approvisionnements

L'ensemble des six répondants témoignent d'une exposition directe aux effets de la volatilité des importations, mais leurs perceptions divergent quant à la nature dominante de cette volatilité. La responsable Supply Chain introduit une nuance analytique fondamentale : chez Bel Algérie, la volatilité réglementaire est perçue comme plus déstabilisante encore que la volatilité des prix, spécificité du contexte algérien absente de la littérature classique sur la gestion des risques d'approvisionnement.

La responsable Supply Chain **(E2)** pose la distinction fondamentale entre volatilité des prix et volatilité réglementaire :

« La volatilité des marchés internationaux affecte fortement la chaîne, principalement par le biais de la réglementation algérienne, plus que par les fluctuations de prix. Une nouvelle réglementation de la Banque d'Algérie peut être publiée et applicable trois jours plus tard, sans délai d'adaptation. »

Le responsable des ventes **(E5)** illustre l'impact commercial concret de cette volatilité avec une donnée chiffrée unique dans le corpus :

« Le cas du Kiri est emblématique : fabriqué avec une matière première à 100 % importée, ce produit connaît environ trois mois de rupture par année, ce qui affecte directement la disponibilité en point de vente et l'activité commerciale. »

Thème 4 : Le sourcing local comme moyen de réduction de la dépendance

Ce thème révèle l'une des nuances analytiques les plus importantes du corpus, le recours au sourcing local chez Bel Algérie est davantage une réponse pragmatique à des contraintes réglementaires exogènes qu'un choix stratégique délibéré. La distinction entre « local subi » et « local choisi », formulée explicitement par la responsable Supply Chain, structure l'ensemble des perceptions des répondants sur ce thème.

La responsable Supply Chain **(E2)** précise la distinction fondamentale entre local subi et local choisi :

« Les contraintes réglementaires sur les importations contraignent parfois à recourir au local par défaut, non par choix stratégique. Par exemple, lorsqu'une dérogation n'autorise que 200 tonnes alors que le besoin est de 400, la différence est comblée par du sourcing local, quel que soit son coût. » (Voir **Annexe 03** : Demande de dérogation exceptionnelle utilisée par Bel Algérie dans le cadre des autorisations d'importation de matières premières laitières.)

La responsable approvisionnement **(E3)** soulève un constat analytiquement original : la dépendance aux importations subsiste même via le sourcing local :

« Même en choisissant le local, une dépendance indirecte aux importations subsiste, car les fournisseurs locaux importent eux-mêmes une partie de leurs intrants : papier, colle, pièces de rechange pour machines. »

Thème 5 : Contribution du sourcing local à la résilience des approvisionnements

L'ensemble des répondants reconnaissent au sourcing local un potentiel de résilience supérieur à l'importation sur plusieurs dimensions : réactivité opérationnelle, maîtrise des délais et continuité de production. Ces apports sont cependant systématiquement conditionnels, ils ne se réalisent que si le fournisseur local est conforme, fiable et compétitif. Un résultat remarquable émerge, E2 (Supply Chain) et E6 (Qualité), interrogées séparément, confirment de façon indépendante un objectif formalisé de 80 % de sourcing local à horizon trois ans, convergence inter-fonctionnelle spontanée qui renforce la crédibilité institutionnelle de cet objectif.

La responsable Supply Chain (E2) décrit la résilience financière que permettrait un sourcing local fiable :

« Un sourcing local conforme aux normes et compétitif en prix permettrait de supprimer le stock de sécurité structurel, de réduire le BFR et d'acheter au juste besoin, ce qui constituerait un levier de résilience financière et opérationnelle majeur. »

Le responsable fabrication (E4) apporte une dimension technique à la résilience, en soulignant l'intégrité du produit local par rapport au long-courrier :

« Un produit venant d'Australie met trois à quatre mois pour arriver par bateau et subit des transformations physico-chimiques et microbiologiques durant le transit, alors qu'un produit venant de M'Sila ou de Relizane reste intègre. »

Thème 6 : Limites et contraintes du sourcing local

Si le potentiel du sourcing local est unanimement reconnu, les répondants identifient trois registres de limites structurelles, les limites qualitatives et culturelles liées à l'absence de culture Food Safety intériorisée, les limites structurelles de l'offre tenant à la non-substituabilité de certains intrants et les limites comportementales et perceptuelles relatives au manque de proactivité des fournisseurs. Ces registres se renforcent mutuellement et définissent les conditions à réunir pour que le sourcing local devienne un levier pleinement fiable.

Le responsable fabrication **(E4)** quantifie l'irrégularité qualitative des fournisseurs locaux :

« La limite principale des fournisseurs locaux est l'irrégularité, d'un mois à l'autre, le goût et la consistance varient, alors que le produit importé est toujours de bonne qualité, son seul défaut étant le transport. Je donne une note de 2 à 3 sur 5 à la régularité des fournisseurs locaux. »

La responsable qualité **(E6)** identifie l'origine profonde de cette irrégularité, non pas une défaillance technique ponctuelle, mais un déficit culturel structurel :

« L'écart majeur entre fournisseurs locaux et étrangers porte sur la Food Safety culture : les fournisseurs locaux ne sont pas suffisamment cultivés en matière de qualité. L'HACCP, quand il est mis en place, l'est pour satisfaire Bel, pas pour se conformer à une réglementation externe contraignante. En l'absence d'obligation légale forte, beaucoup fonctionnent sans normes. »

3.1.3 Nuage de mots de l’analyse des entretiens

Comme illustré par **la figure 13** ci-dessous, le nuage de mots généré à l’aide du logiciel **Nvivo** met en évidence les termes les plus fréquemment évoqués par les responsables interrogés.

Figure 13 : Nuage de mots issu de l'analyse des entretiens



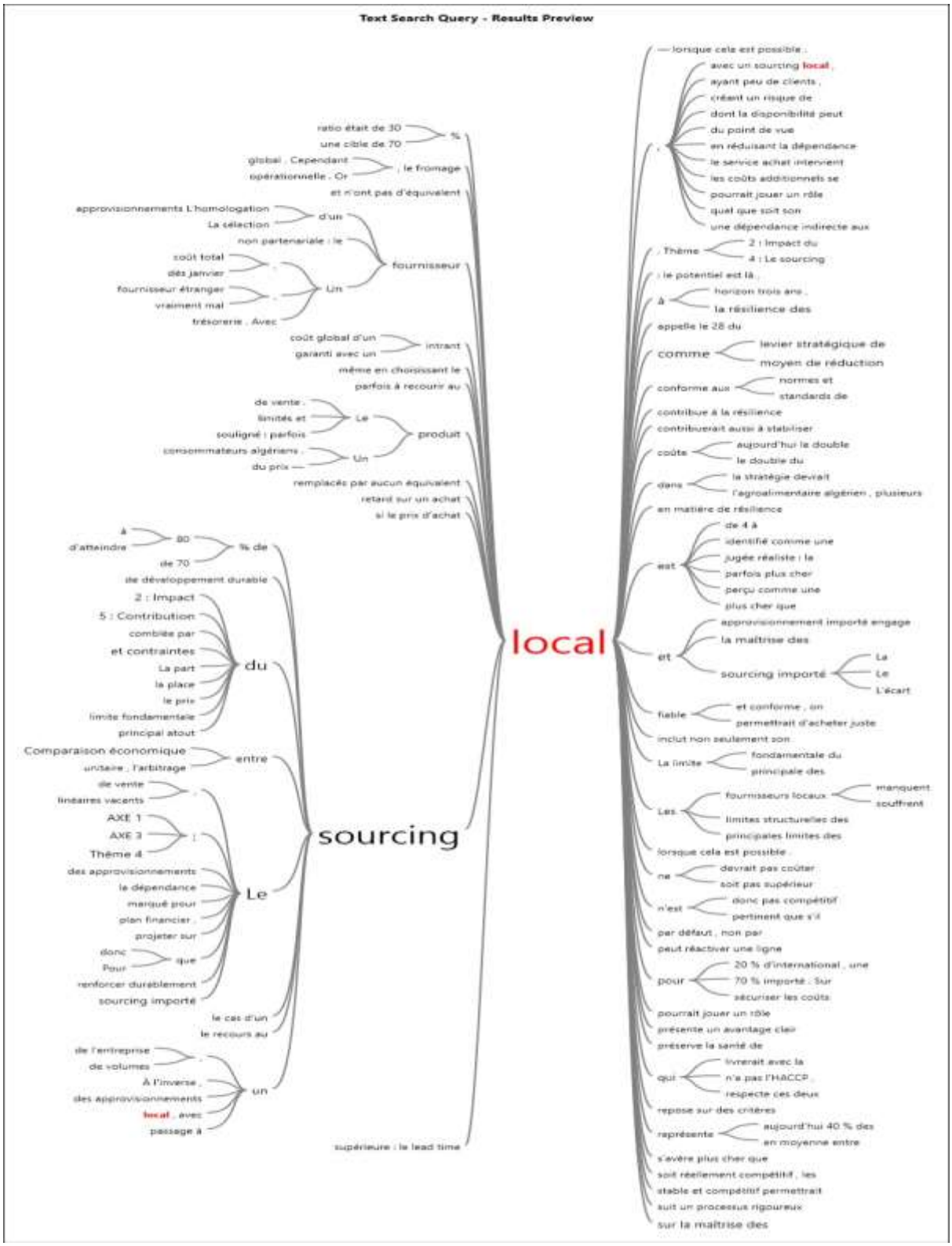
Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des sorties du logiciel NVivo.

Le nuage de mots confirme la centralité du champ lexical du sourcing local : « local », « sourcing », « fournisseurs », et révèle les dimensions économiques (coûts, prix), logistiques (transport, stock) et stratégiques (résilience, contraintes) qui structurent l'ensemble des discours.

3.1.4 Analyse sémantique (textuelle) des entretiens

Comme illustré dans **la figure 14**, l'arbre textuel généré avec **Nvivo** à partir des réponses des responsables met en évidence la centralité du mot « **local** » dans l'ensemble des entretiens.

Figure 14 : Arbre textuel des réponses des employés à la requête « local »



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des sorties du logiciel NVivo.

On observe que les branches principales s'articulent autour du sourcing local, des fournisseurs, des coûts, de la résilience et des contraintes structurelles du marché national. Les

répondants associent principalement le sourcing local à la réduction de la dépendance aux importations, à la sécurisation des approvisionnements et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Les expressions récurrentes telles que « levier stratégique », « coût global », « sécuriser les coûts », « résilience », « fournisseurs locaux » ou encore « réduction des délais » traduisent des préoccupations liées à la compétitivité, à la continuité des approvisionnements et à la maîtrise des risques logistiques.

Par ailleurs, la fréquence des termes tels que « contraintes structurelles », « parfois plus cher », « dépendance », « importé » et « manquent » illustre les limites du marché local, notamment en matière de capacités industrielles, de conformité qualité et de compétitivité économique.

En résumé, cette cartographie cognitive confirme que le sourcing local est perçu comme un levier stratégique permettant de renforcer la résilience et la sécurisation des approvisionnements, tout en restant confronté à des contraintes structurelles qui conditionnent son développement durable au sein de l'entreprise.

3.2 Discussion des résultats

Le sourcing local constitue, au regard des entretiens menés auprès des six cadres de Bel Algérie, un levier stratégique reconnu mais dont l'efficacité reste conditionnelle à la maturité du tissu industriel algérien.

Sur le plan opérationnel, un approvisionnement ancré localement réduit significativement les délais (le lead time passant de deux à trois mois pour l'importation à quatre à six semaines pour un fournisseur national) et préserve l'intégrité physico-chimique des intrants en transit. Cependant, cet avantage logistique est contrebalancé par un paradoxe économique documenté « certains intrants locaux se négocient au double du prix importé, en l'absence de pression concurrentielle effective ».

Sur le plan institutionnel, les contraintes réglementaires algériennes : dérogations partielles, autorisations incertaines, nouvelles dispositions bancaires applicables en 72 heures, agissent à la fois comme frein à l'importation et comme accélérateur contraint du recours au local.

Ces constats rejoignent et nuancent les apports de la littérature mobilisée. L. M. ELLRAM[149] et R. ALARD et alii[150] ont établi le TCO comme cadre de référence pour évaluer les alternatives de sourcing, en intégrant au-delà du prix d'achat les coûts de transport, de stockage, de non-qualité et de risque de change. L'étude confirme ce raisonnement chez Bel Algérie, mais révèle que l'avantage TCO du local n'est pas automatique dans un marché caractérisé par des monopoles de fait rejoignant B. G. FERRIN et R. E. PLANK[151] qui soulignent que les coûts hors prix d'achat sont souvent sous-estimés et peuvent remettre en cause la rentabilité initialement anticipée. M. WOUTER et alii[152] renforcent ce constat en montrant que les investissements de qualification des fournisseurs locaux constituent un frein significatif dans les économies en développement, alourdissant la structure de coûts au point de réduire les économies escomptées, ce que les coûts d'irrégularité qualitative identifiés par le responsable Fabrication et la responsable Qualité confirment empiriquement. L. E. BYGBALLE, E. BO, S. E. GRONLAND[153] concluent que ces gains ne se matérialisent réellement que si le tissu fournisseur atteint un niveau suffisant de maturité et de compétitivité, condition qui n'est que partiellement réunie dans le contexte algérien.

Sur la question de la volatilité, R. PELLEGRINO et alii[154] montrent que le sourcing local constitue un levier pour réduire l'exposition aux fluctuations monétaires en limitant la dépendance aux devises étrangères. C. S. TANG[155] démontre que les entreprises dépendantes de sources internationales sont structurellement plus exposées aux perturbations, les stocks de sécurité constitués pour absorber les aléas générant eux-mêmes des coûts de portage qui alourdissent le TCO réel. M. S. SODHI et S. CHOPRA[156] confirment que les chocs externes peuvent annuler l'avantage comparatif d'un fournisseur étranger, ce que le cas du Kiri, avec trois mois de rupture annuelle selon le responsable des ventes, illustre concrètement. La volatilité réglementaire, perçue comme plus déstabilisante que la volatilité des prix, rejoint M. CHRISTOPHER et H. PECK[157] sur la vulnérabilité structurelle des chaînes face aux environnements turbulents, tout en révélant une spécificité algérienne absente de la littérature classique : l'instabilité institutionnelle comme facteur exogène autonome.

[149] L.M. ELLRAM, Op. cit, pp.5, 7.
[150] R. ALARD, P. BREMEN, J. QEHMEN, C. SCHNEIDER, Op. cit, ppp.492, 495, 496.
[151] B. G. FERRIN, R.E. PLANK, Op. cit, PPP 18, 19, 20.
[152] M. WOUTERS, E. JARWAARDE, B. GROEN, Op. cit, p.228–244.
[153] L. E. BYGBALLE, E. BO, S. E. GRONLAND, Op. cit, p.394, 395, 396.
[154] R. PELLEGRINO et alii**,** Op. cit, p.03.
[155] C. S. TANG, Op. cit, ppp.33, 38, 43.
[156] M. S. SODHI, S. CHOPRA, Op. cit, pp.56, 57.
[157] M. CHRISTOPHER, H. PECK, Op. cit, p.01.

Sur la question de la résilience, M. CHRISTOPHER et H. PECK[158] identifient quatre leviers (redondance, flexibilité, agilité et collaboration) que le dispositif de Bel Algérie valide dans leur ensemble, tout en révélant une tension non traitée dans la littérature entre résilience et efficience financière. M. CHRISTOPHER et M. HOLWEG[159] démontrent que la proximité fournisseur constitue un hedging naturel stabilisant les coûts, avantage que les entretiens confirment sur la dimension logistique mais que les failles qualitatives des fournisseurs locaux neutralisent partiellement. P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE[160] soulignent que l'insuffisance capacitaire contraint les entreprises à maintenir une part incompressible de sourcing global, ce qui correspond exactement à la situation de Bel Algérie pour la poudre de lait et l'emballage aluminium. N. MCDOUGALL et A. DAVIS[161] confirment que les chaînes locales ont démontré une capacité d'adaptation rapide lors des crises récentes, mais conditionnent leur pérennité à un niveau de maturité industrielle suffisant. La stratégie hybride adoptée progressant de 30/70 % à 40/60 % local/importé, avec une cible de 70-80 % trouve son fondement dans la matrice de Kraljic[162] et les travaux de M. L. FISHER[163] qui prescrivent d'affecter chaque catégorie d'achats à la source la mieux adaptée à ses caractéristiques de risque et de disponibilité.

Il ressort donc que le développement durable du sourcing local nécessite une action simultanée sur trois niveaux. Au niveau de l'entreprise, l'accompagnement structuré des fournisseurs (audits, HACCP, contrats pluriannuels) est indispensable pour que les gains TCO identifiés par Wouters et alii se concrétisent réellement. Au niveau du marché, la multiplication des acteurs sur les segments en monopole de fait est une condition essentielle de compétitivité, conformément à Bygballe et alii. Au niveau institutionnel, D. RODRIK[164] démontre que le soutien public : financement industriel, politiques tarifaires adaptées, coordination public-privé, est une condition indispensable au développement de capacités productives locales compétitives, sans lequel les efforts des entreprises ne peuvent suffire à transformer structurellement le tissu fournisseur national.

[158] M. CHRISTOPHER, H. PECK, Op. cit, p.01.
[159] M. CHRISTOPHER, M. HOLWEG, Op. cit, ppp.63, 64, 75.
[160] P. COUSINS, R. LAMMING, B. LAWSON, B. SQUIRE, Op. cit, PP 80,166.
[161] N. MCDOUGALL, A. DAVIS, Op.cit, p.2, 6, 7.
[162] P. KRAJLIC, Op. cit, ppp.110, 111, 112.
[163] M. L. FISHER, Op. cit, p.110.
[164] D. RODRIK, Op. cit, ppp.4, 5, 16.

Tableau 16 : Synthèse de convergences et divergences théorie / terrain

Concept théorique	Ce que dit la littérature	Ce que révèlent les entretiens Bel Algérie	Convergence / Divergence
TCO - Ellram & Alard et alii	Le sourcing local génère un avantage TCO via la réduction des coûts logistiques, de stockage et de non-qualité	Le prix local peut être supérieur à l'importé (fromage × 2), neutralisant l'avantage TCO attendu	*Convergence partielle* - l'avantage TCO est conditionnel et non automatique dans un marché peu concurrentiel
Coûts hors prix d'achat - Ferrin & Plank	Les coûts hors prix d'achat sont souvent sous-estimés et peuvent remettre en cause la rentabilité anticipée	Les coûts d'irrégularité qualitative (ajustements de recette, non-conformités) constituent des coûts cachés non captés par le prix d'achat	*Convergence totale* - confirmé empiriquement par E4 et E6
Développement fournisseurs - Wouters et alii	Les investissements de qualification des fournisseurs locaux constituent un frein significatif dans les économies en développement	Bel Algérie investit massivement dans la qualification (audits, HACCP, formation) mais les coûts de transition alourdissent la structure de coûts	*Convergence* - enrichie par l'identification de coûts cachés propres au local absents du cadre théorique initial
Maturité fournisseur - Bygballe et al.	Les gains du sourcing local ne se matérialisent que si le tissu fournisseur atteint un niveau suffisant de maturité et de compétitivité	Irrégularité qualitative (note 2-3/5), absence de culture Food Safety, prix non compétitifs, maturité insuffisante	*Convergence totale* - la condition de maturité n'est que partiellement réunie en Algérie
Volatilité & exposition monétaire - Pellegrino et al.	Le sourcing local réduit l'exposition aux fluctuations monétaires en limitant la dépendance aux devises étrangères	La dépréciaton du dinar alourdit mécaniquement le coût des intrants importés, le local protège partiellement de cette exposition	*Convergence validée* mais limitée par la non-substituabilité de certains intrants

Concept théorique	Ce que dit la littérature	Ce que révèlent les entretiens Bel Algérie	Convergence / Divergence
Gestion des risques - Tang & Sodhi et Chopra	Les entreprises dépendantes de sources internationales sont plus exposées aux perturbations ; les chocs externes peuvent annuler l'avantage comparatif d'un fournisseur étranger	Stock de sécurité de 2 mois (local) vs 6 mois (import) ; 3 mois de rupture annuelle sur le Kiri, perturbations documentées et chiffrées	*Convergence totale* - confirmée empiriquement avec données chiffrées
Vulnérabilité SC - Christopher & Peck	4 leviers de résilience : redondance, flexibilité, agilité, collaboration	Les 4 leviers sont présents mais une tension non modélisée émerge entre résilience (stock de sécurité) et efficience financière (réduction du BFR)	*Convergence avec apport* - tension résilience/efficience absente de la littérature
Hedging naturel - Christopher & Holweg	La proximité fournisseur constitue un hedging opérationnel naturel stabilisant les coûts sans instruments financiers coûteux	Confirmé sur la dimension logistique mais partiellement neutralisé par les failles qualitatives des fournisseurs locaux	*Convergence partielle* - le hedging est réel mais conditionnel à la qualité locale
Capacité locale - Cousins et al.	L'insuffisance capacitaire contraint les entreprises à maintenir une part incompressible de sourcing global	Poudre de lait et emballage aluminium structurellement non substituables — dépendance irréductible à court terme	*Convergence totale* - confirmée sur les intrants stratégiques
Résilience en crise - McDougall & Davis	Les chaînes locales ont démontré une capacité d'adaptation rapide mais leur pérennité est conditionnée à la maturité industrielle	Progression de 30/70 % à 40/60 % en deux ans — dynamique réelle mais pérennité conditionnelle	*Convergence* - la condition de maturité reste le verrou principal
Stratégie hybride - Kraljic & Fisher	Chaque catégorie d'achats doit être affectée à la source la	Stratégie hybride délibérée avec segmentation implicite : emballages en local, poudre	Convergence totale - la pratique

Concept théorique	Ce que dit la littérature	Ce que révèlent les entretiens Bel Algérie	Convergence / Divergence
	mieux adaptée à son profil de risque et de disponibilité	de lait en global — logique cohérente avec la matrice	empirique valide le modèle théorique
Rôle de l'État - Rodrik	Le soutien public est une condition indispensable au développement de capacités productives locales compétitives	Les monopoles de fait, l'instabilité réglementaire et l'absence de cadre incitatif freinent structurellement le sourcing local	*Convergence totale* - l'absence du rôle étatique est le principal facteur bloquant identifié

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens et de la revue de littérature.

À partir de ces constats, il est possible de répondre de façon structurée à la problématique principale et aux trois sous-questions de cette étude.

❖ **Réponse à la problématique principale**

« De quelle manière le sourcing local permet-il de réduire la dépendance aux importations d'intrants ? »

Les résultats des entretiens menés auprès des six cadres de Bel Algérie montrent que le sourcing local réduit la dépendance aux importations d'intrants de manière progressive, partielle et conditionnelle. Il n'agit pas comme un substitut immédiat et total aux importations, mais comme un levier stratégique dont l'efficacité dépend de la maturité du tissu industriel local, de la compétitivité des fournisseurs nationaux et du cadre réglementaire en vigueur.

Concrètement, Bel Algérie est passée d'un ratio de 30 % local / 70 % importé à 40-50 % local / 50-60 % importé en deux ans, avec une cible affichée de 70-80 % à horizon trois ans. Cette progression s'opère sur les intrants pour lesquels une offre locale existe et peut être qualifiée (emballages, fromage, beurre) tandis que d'autres intrants stratégiques (poudre de lait, emballage aluminium, composants techniques spécifiques) demeurent structurellement dépendants des marchés internationaux, en l'absence de technologie ou de capacité industrielle locale suffisante.

La réduction de la dépendance fait face à deux ordres de contraintes distincts et cumulatifs : les limites structurelles de l'offre locale d'un côté, insuffisance des capacités de production, non-substituabilité de certains intrants stratégiques et l'instabilité de l'environnement réglementaire algérien de l'autre, qui dans certains accélère le recours forcé au local

(dérogations partielles, restrictions d'importation) et d'autres cas le freine (incertitude sur les autorisations, opacité institutionnelle).

❖ **Réponse à la sous-question 01**

«Comment le sourcing local contribue-t-il à la maîtrise du coût global d'approvisionnement par rapport au sourcing global ?»

Les résultats révèlent une réalité plus complexe que ce que le postulat généralement admis du TCO laisse supposer. Si le sourcing local génère des économies documentées sur les coûts d'immobilisation, le stock de sécurité passe de six mois à l'importation à deux mois en local selon E3, représentant l'avantage financier le plus précis du corpus, il présente paradoxalement des prix d'achat parfois supérieurs à ceux des intrants importés.

« Le fromage local coûte aujourd'hui le double du prix importé. On a refusé de produire le Chef Bar avec du fromage algérien car le coût de fabrication aurait dépassé le prix de vente. » — E2 — Responsable Supply Chain

La responsable achats est la seule à mobiliser formellement un raisonnement en TCO, en intégrant dans ses décisions les coûts cachés des importations : droits de douane, frais de financement des stocks, risques de change, coûts de non-conformité et délais administratifs. Les autres fonctions appréhendent ce coût global de façon sectorielle et implicite : la Supply Chain le traduit en BFR, la Fabrication en coûts d'ajustement de recette, la Qualité en coûts de destruction de lots et de non-conformité.

En définitive, le sourcing local ne génère un avantage en coût global que lorsque trois conditions sont réunies simultanément : un prix d'achat local compétitif, une qualité suffisamment régulière pour éviter les surcoûts de retravail, et des volumes suffisants pour répondre aux besoins de production. En l'état actuel du marché algérien, ces trois conditions ne sont que partiellement et inégalement réunies selon les intrants concernés.

« Parfois le produit local est plus cher que l'importé, ce qui n'est pas normal alors qu'il n'y a pas de frais de transport internationaux. Ils doivent entrer en concurrence avec les produits importés. » — E4 — Responsable fabrication

❖ **Réponse à la sous-question 02**

« Comment la volatilité des coûts liés aux importations influence-t-elle les décisions de sourcing des entreprises agroalimentaires ? »

Les résultats montrent que la volatilité des marchés internationaux influence les décisions de sourcing de Bel Algérie à travers trois canaux distincts et cumulatifs : un canal réglementaire, un canal logistique et un canal qualitatif.

Sur le plan réglementaire (le plus déstabilisant selon les répondants), de nouvelles dispositions de la Banque d'Algérie peuvent être publiées et applicables en 72 heures sans délai d'adaptation, tandis que les autorisations d'importation des matières laitières restent soumises à un régime d'incertitude permanente. Ces contraintes poussent l'entreprise à recourir au sourcing local non pas par choix optimisé, mais par défaut et par contrainte.

« On ne nous délivre ni une autorisation ni un refus. C'est une situation d'incertitude permanente. » — E3 — Responsable Approvisionnement Import-Export

Sur le plan logistique, la congestion chronique du port d'Alger et les perturbations des routes maritimes mondiales créent des aléas de délais indépendants des fournisseurs, poussant l'entreprise à constituer des stocks de sécurité élevés et à diversifier ses ports d'entrée.

Sur le plan qualitatif, la dégradation physico-chimique des intrants lors de transits de trois à quatre mois génère des surcoûts d'ajustement en production que le prix d'achat ne reflète pas.

Face à cette triple volatilité, la logique décisionnelle de Bel Algérie combine des mécanismes proactifs : contrats à terme, planification à deux-trois ans, veille politico-réglementaire permanente et des adaptations contraintes imposées par l'environnement institutionnel. La Supply Chain va jusqu'à traduire les signaux politiques (discours présidentiel orientant vers l'Afrique) en actions d'approvisionnement anticipées (prospection de poudre de lait africaine).

❖ **Réponse à la sous-question 03**

« Le sourcing local constitue-t-il une réponse stratégique permettant d'améliorer la résilience et la sécurité des approvisionnements ? »

Les résultats confirment que le sourcing local contribue effectivement à la résilience des approvisionnements de Bel Algérie, mais de façon conditionnelle et non automatique. Les quatre leviers de résilience identifiés dans la littérature : redondance, flexibilité, agilité et collaboration, sont tous présents dans le dispositif de l'entreprise, mais leur efficacité dépend du niveau de maturité des fournisseurs locaux.

La stratégie hybride délibérément adoptée combinant sourcing local et international constitue la réponse la plus pragmatique au contexte algérien : elle permet de bénéficier de la réactivité du local tout en maintenant l'accès aux volumes et à la régularité qualitative de l'international. Sans cet équilibre, la dépendance exclusive au sourcing local créerait elle-même de nouveaux risques : irrégularité inter-lots, volumes insuffisants, non-communication des fermetures de site.

« La stratégie de Bel est de maximiser la part de sourcing local, quand cela est possible. Le fournisseur local offre une réactivité plus rapide et un lead time nettement réduit. » — E3 — Responsable Approvisionnement Import-Export

Cependant, des limites structurelles persistent. Certains intrants demeurent non substituables à court terme (poudre de lait, emballage aluminium). Le stock de sécurité, présenté comme levier de résilience, génère en parallèle un coût caché significatif qui alourdit le BFR, créant une tension entre résilience et efficience financière. Enfin, la collaboration avec les fournisseurs locaux reste asymétrique, Bel investit dans leur montée en niveau tandis que leur proactivité et leur fiabilité restent insuffisantes.

« Un fournisseur international communique ses fermetures dès janvier. Un fournisseur local appelle le 28 pour dire qu'il ferme le lendemain. » — E3 — Responsable Approvisionnement Import-Export

En réponse à la sous-question 3, le sourcing local constitue bien une réponse stratégique améliorant la résilience des approvisionnements, mais uniquement dans le cadre d'une stratégie hybride structurée et d'un dispositif d'accompagnement fournisseurs rigoureux, deux conditions sans lesquelles il générerait lui-même de nouveaux risques opérationnels.

3.3 Analyse diagnostique SWOT

Fondée sur les résultats des entretiens semi-directifs menés auprès des six cadres de l'entreprise, la matrice SWOT ci-après permet de dresser un état des lieux structuré de la position de Bel Algérie face aux enjeux du sourcing local.

Tableau 17 : matrice SWOT de Bel Algérie

FORCES	FAIBLESSES
- Réactivité et proximité des fournisseurs locaux : lead time réduit à 4-6 semaines vs 2-3 mois à l'importation. - Intégrité physico-chimique et microbiologique préservée (absence de dégradation transit long-courrier). - Dispositif d'accompagnement des fournisseurs (audits, HACCP, contrats pluriannuels, plans de progrès). - Vision TCO formalisée intégrant coûts cachés des importations (douane, change, stockage, non-qualité).	- Prix locaux supérieurs aux prix importés sur certains intrants clés (fromage local = double du prix importé). - Irrégularité qualitative inter-lots des fournisseurs locaux (note 2-3/5 sur la régularité). - Absence de culture Food Safety intériorisée chez les fournisseurs locaux (HACCP mis en place pour Bel, non pour se conformer). - Manque de proactivité et de rigueur des fournisseurs locaux (annonces de

- Stratégie hybride délibérée : progression de 30/70 % à 40/60 % local/importé en deux ans. - Développement réussi de deux fournisseurs locaux de fromage en 5 ans (de zéro à deux partenaires). - Veille politico-réglementaire permanente : anticipation des restrictions via lecture des signaux institutionnels. - Stock de sécurité structurel de deux mois : tampon efficace contre les aléas de qualité et de délai.	fermeture en 24h vs janvier pour l'international). - Stock de sécurité élevé = alourdissement du BFR et immobilisation de capital. - Thème TCO non maîtrisé de façon uniforme entre les fonctions : lecture distribuée et fragmentée du coût global. - Relation fournisseur encore asymétrique : Bel investit dans la montée en niveau, réciprocité limitée.
OPPORTUNITÉS	**MENACES**
- Cible stratégique affichée : 70-80 % de sourcing local à horizon 3 ans volonté partagée de la direction. - Algérianisation croissante possible : packaging standard, produits chimiques de base déjà en transition. - Image de marque « fabriqué en Algérie » : opportunité commerciale dans un contexte de préférence nationale croissante. - Standardisation des intrants : réduire les composants spécifiques au profit de références disponibles localement. - Développement de l'écosystème fournisseurs locaux soutenu par l'accompagnement Bel (transfert de savoir-faire, industrialisation). - Prospection de sourcing africain (poudre de lait) : diversification géographique anticipée face aux restrictions sur les origines NZ. - Réduction structurelle du BFR possible si le sourcing local devient fiable et juste-à-temps. - Continuité de disponibilité en rayon améliorée : le local élimine les ruptures	- Non-substituabilité structurelle de certains intrants : poudre de lait, emballage aluminium, tiercel (ficelle propriétaire Bel). - Instabilité réglementaire : nouvelles dispositions de la Banque d'Algérie applicables en 72h sans délai d'adaptation. - Incertitude permanente sur les autorisations d'importation : ni accord ni refus formel - opacité institutionnelle. - Monopole de fait sur certains intrants locaux clés : 3-4 acteurs qui dictent leurs conditions sans pression concurrentielle. - Congestion chronique du port d'Alger (aggravée post-Covid) : aléas logistiques indépendants des fournisseurs - Dépendance indirecte aux importations même via le local : fournisseurs locaux importent eux-mêmes papier, colle, pièces machines. - Risque qualité en transit international : dégradation physico-chimique et microbiologique des intrants sur 3-4 mois de transport.

dues aux aléas logistiques internationaux.	- Impact commercial des ruptures : 3 mois de rupture annuelle sur le Kiri, perte de position en rayon chez les distributeurs.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

L'analyse diagnostique révèle que Bel Algérie se trouve dans une position stratégique que l'on peut qualifier de transition contrainte que l'entreprise ne choisit pas le sourcing local par conviction économique pure, mais y est progressivement poussée par un environnement réglementaire instable qui rend l'importation de plus en plus incertaine et coûteuse. Cette nuance est analytiquement décisive car elle distingue Bel Algérie d'une entreprise en transition volontaire vers le local, ce que la littérature qualifie de « local choisi », d'une entreprise qui subit cette transition sous contrainte institutionnelle, le « local subi », selon la formulation de la responsable Supply Chain elle-même. Ou, cette distinction change profondément la lecture des forces et des faiblesses : les forces opérationnelles construites par l'entreprise (accompagnement fournisseurs, veille réglementaire, stratégie hybride) sont moins le fruit d'une vision stratégique délibérée que des réponses adaptatives à un environnement contraint. De même, les faiblesses économiques identifiées notamment les prix locaux supérieurs aux prix importés, l'irrégularité qualitative, la fragmentation du TCO ne sont pas des dysfonctionnements internes corrigeables à court terme, mais le reflet d'un tissu industriel national structurellement immature face aux exigences d'un groupe agroalimentaire international. C'est dans ce cadre de tension entre contrainte exogène et adaptation interne que les recommandations suivantes s'inscrivent.

3.4 Recommandations et axes d'amélioration

À la lumière des résultats de l'analyse thématique et des perspectives exprimées par les responsables interrogés lors des questions de conclusion, nous formulons huit recommandations opérationnelles et stratégiques, organisées selon les quatre axes croisés de la matrice SWOT. Chaque recommandation s'appuie sur un ancrage empirique précis issu des entretiens et vise à répondre à un enjeu identifié dans l'analyse.

Axe 1 (SO) - Exploiter les forces existantes pour accélérer l'intégration locale

1- **Formaliser un programme pluriannuel de développement et d'homologation des fournisseurs locaux**

Bel Algérie dispose déjà d'un dispositif d'accompagnement opérationnel : audits qualité, déploiement de la démarche HACCP chez les partenaires, suivi itératif des plans d'action, qui constitue une force interne réelle. Cette force doit être mobilisée pour saisir l'opportunité d'élargir le portefeuille de fournisseurs locaux homologués sur les intrants encore majoritairement importés. Il est recommandé de transformer ce dispositif informel en programme formalisé, doté de jalons annuels mesurables, d'une grille d'évaluation multicritère (qualité, régularité, capacité, prix) et d'un budget dédié à l'accompagnement terrain. Le responsable fabrication confirme que l'objectif est atteignable : *« On a la capacité, on a tout pour y arriver. »*

2- Valoriser le sourcing local comme levier de continuité commerciale

La stratégie hybride progressivement construite par l'entreprise, passant de 30/70 % à 40/60 % local/importé en deux ans, constitue un acquis stratégique sous-exploité sur le plan commercial. Le responsable des ventes souligne qu'un sourcing local stable élimine directement les ruptures de disponibilité en rayon, qui représentent selon lui une perte définitive de chiffre d'affaires : *« Une vente ratée n'est jamais récupérée, et c'est la concurrence qui occupe aussitôt les linéaires vacants. »* Il est recommandé d'intégrer la fiabilité du sourcing local dans les arguments commerciaux auprès des distributeurs, et d'explorer le positionnement « fabriqué en Algérie » sur les références pour lesquelles la qualité des intrants locaux est déjà garantie.

Axe 2 (WO) - Corriger les faiblesses internes pour saisir les opportunités disponibles

3- Déployer un outil TCO commun à toutes les fonctions

L'analyse des entretiens révèle que le raisonnement en coût total d'acquisition (TCO) est formalisé uniquement chez la Responsable Achats, tandis que les autres fonctions (Supply Chain, Fabrication, Qualité) l'appréhendent de façon sectorielle et implicite sans langage commun. Cette fragmentation de la lecture des coûts constitue une faiblesse décisionnelle qui empêche une comparaison objective entre sourcing local et sourcing importé. Il est recommandé de construire et de déployer un outil TCO partagé entre toutes les fonctions, intégrant les coûts d'achat, les coûts logistiques, les coûts de stockage, les coûts de non-qualité et les risques réglementaires. Ce référentiel commun permettrait à chaque fonction de contribuer à une décision de sourcing réellement éclairée, au-delà du seul prix d'achat unitaire.

4- Contractualiser sur le long terme pour lever l'irrégularité des fournisseurs locaux

L'irrégularité qualitative inter-lots est identifiée comme la limite principale du sourcing local par l'ensemble des répondants, avec une note de régularité de 2 à 3 sur 5 attribuée par le responsable fabrication. Or, cette irrégularité est en partie liée à l'absence de visibilité dont

disposent les fournisseurs locaux sur leurs volumes futurs, ce qui les empêche d'investir dans la stabilisation de leurs process. Il est recommandé de mettre en place des contrats d'approvisionnement pluriannuels garantissant des volumes minimaux aux fournisseurs locaux sélectionnés, assortis de clauses de régularité qualitative avec indicateurs mesurables. Cette contractualisation longue durée, combinée à des audits semestriels et à des plans de progrès partagés, crée les conditions économiques qui permettent au fournisseur d'investir dans la qualité et la fiabilité.

Axe 3 (ST) - Mobiliser les forces de l'entreprise pour contrer les menaces externes

5- Institutionnaliser la veille réglementaire comme outil de pilotage de la supply chain

Face à une instabilité réglementaire algérienne structurelle (nouvelles dispositions de la Banque d'Algérie applicables en 72 heures, régime d'autorisation d'importation sans réponse formelle, dérogations partielles imprévisibles) la responsable Supply Chain a développé une pratique de veille politico-réglementaire proactive qui s'est révélée efficace : la lecture du discours présidentiel orientant vers l'Afrique a immédiatement déclenché une prospection de sourcing en poudre de lait africaine, anticipant des restrictions potentielles sur les origines Nouvelle-Zélande. Il est recommandé d'institutionnaliser cette pratique en la formalisant dans un processus documenté, avec une responsabilité assignée, des sources de veille identifiées et un circuit de remontée rapide vers les décisions d'approvisionnement.

6- Diversifier les origines géographiques comme mesure transitoire sur les intrants non substituables

Certains intrants demeurent structurellement non substituables par une offre locale à court terme : la poudre de lait industrielle, l'emballage aluminium et certains composants techniques spécifiques au groupe. Dans l'attente d'une montée en capacité du tissu industriel algérien sur ces segments, il est recommandé, à titre transitoire, de diversifier les pays fournisseurs notamment vers l'Afrique subsaharienne pour la poudre de lait, afin de réduire la dépendance aux origines traditionnelles (Nouvelle-Zélande, Europe) et de limiter l'exposition aux restrictions géopolitiques. Cette diversification géographique ne constitue pas une fin en soi, mais un levier de sécurisation dans l'attente d'une substitution locale durable.

Axe 4 (WT) - Réduire les faiblesses structurelles et neutraliser les menaces exogènes

7- Engager une démarche de standardisation des intrants spécifiques

Plusieurs intrants non substituables localement le sont non pas en raison d'un manque de savoir-faire algérien général, mais parce qu'ils répondent à des spécifications techniques très étroites propres au groupe Bel (tiercel, emballage aluminium de format propriétaire). La

responsable Supply Chain recommande explicitement de réduire le recours à ces composants au profit de références standardisées disponibles sur le marché local. Il est recommandé de conduire, en collaboration entre les équipes R&D, Achats et Supply Chain, un audit des intrants à haute spécificité, d'identifier ceux pour lesquels une reformulation ou une adaptation est techniquement possible sans impact sur la qualité du produit fini, et d'engager un programme de standardisation progressive sur trois à cinq ans.

8- Contribuer à un plaidoyer sectoriel pour un cadre institutionnel incitatif et stable

Les responsables interrogés s'accordent sur un point essentiel : aucune entreprise, aussi volontariste soit-elle, ne peut à elle seule réduire structurellement sa dépendance aux importations. L'environnement institutionnel joue un rôle déterminant, et c'est pourquoi il serait judicieux que Bel Algérie, forte de son positionnement en tant qu'acteur industriel reconnu, porte une voix auprès des pouvoirs publics. Cela pourrait passer par le soutien à l'investissement industriel local via des incitations fiscales ciblées, la simplification des démarches d'importation de technologies indispensables à la modernisation des fournisseurs, l'encouragement de nouveaux acteurs sur les segments aujourd'hui verrouillés par quelques opérateurs dominants, et enfin l'instauration d'une réglementation claire et stable sur les autorisations d'approvisionnement, une prévisibilité que tous les répondants ont identifiée comme condition indispensable d'une gestion sereine de leurs achats.

En définitive, les huit recommandations formulées convergent vers une conviction centrale : le sourcing local ne peut devenir un levier stratégique durable que si trois transformations profondes s'opèrent simultanément, la professionnalisation du tissu fournisseur national, la mise en place d'outils de pilotage partagés permettant une décision de sourcing éclairée, et la création d'un environnement institutionnel qui rende la compétition entre fournisseurs locaux réellement possible. Sans ces trois conditions réunies, les efforts individuels des entreprises resteront des avancées partielles dans un système structurellement sous-optimal.

Conclusion du chapitre :

En définitive, les résultats de cette étude de cas menée auprès de Bel Algérie confirment que le sourcing local constitue un levier stratégique réel de réduction de la dépendance aux importations d'intrants, mais dont l'efficacité est conditionnelle à trois prérequis convergents : la compétitivité économique des fournisseurs locaux, leur conformité aux standards qualité, et la stabilité du cadre réglementaire institutionnel. La stratégie hybride adoptée par l'entreprise (progressivement orientée vers une cible de 70-80 % de sourcing local) apparaît comme la réponse la plus pragmatique dans le contexte algérien actuel, en attendant une montée en maturité du tissu industriel national. Les recommandations formulées visent à accompagner cette transition à trois niveaux complémentaires : l'entreprise, le marché et l'État.

CONCLUSION GENERAL

Conclusion général

La présente recherche visait à répondre à la problématique centrale : « De quelle manière le sourcing local contribue-t-il à réduire la dépendance aux importations d'intrants au sein de la SPA Fromagerie Bel Algérie ? » À travers une approche qualitative enrichie par une revue ciblée de la littérature et des entretiens semi-directifs menés auprès de six cadres de Bel Algérie couvrant les fonctions d'achats, d'approvisionnement, de supply chain, de fabrication, de qualité et de ventes, nous avons pu explorer cette question sous différents angles décisionnels, opérationnels et stratégiques.

Les résultats ont mis en évidence que le sourcing local constitue un levier stratégique réel dans la réduction de la dépendance aux importations d'intrants, mais dont l'efficacité reste conditionnelle et non automatique. D'un point de vue opérationnel, un approvisionnement ancré localement permet de réduire significativement les délais, de préserver l'intégrité physico-chimique des matières premières en transit, et d'améliorer la réactivité face aux aléas d'approvisionnement. Sur le plan financier, la réduction du stock de sécurité de six mois à deux mois selon les données recueillies représente l'avantage le plus concret et le plus documenté du corpus, se traduisant directement par un allègement du besoin en fonds de roulement et une libération de trésorerie. Sur le plan de la compétitivité économique, les entretiens ont révélé un paradoxe structurel propre au contexte algérien : certains intrants locaux se négocient à un prix supérieur à leurs équivalents importés, en l'absence de pression concurrentielle effective sur un marché caractérisé par des monopoles de fait.

La réalisation de ce mémoire n'a pas été sans difficultés. La recherche bibliographique s'est avérée particulièrement ardue en raison de la rareté des études académiques récentes portant spécifiquement sur le sourcing local dans le contexte algérien et dans le secteur agroalimentaire. Par ailleurs, la conception d'un guide d'entretien unique destiné à six responsables exerçant des fonctions très différentes a complexifié le travail d'analyse. Chaque entretien a dû être appréhendé à la fois dans sa singularité professionnelle et dans sa contribution à une vision globale, ce qui a rendu le processus d'analyse thématique et de triangulation des données plus long et délicat. L'analyse individuelle par métier, complétée par l'analyse transversale via NVivo, a toutefois permis de surmonter en grande partie cette contrainte. D'autres défis classiques de la recherche en master ont également été rencontrés : la conciliation entre le stage et la rédaction du mémoire, la gestion du temps, les difficultés d'accès à certaines

données internes sensibles, ainsi que les ajustements constants nécessaires face à l'évolution rapide du contexte réglementaire algérien pendant la période de recherche.

Ainsi, notre étude montre que développer le sourcing local ne relève pas seulement d'un enjeu d'approvisionnement, mais bien d'un changement systémique associant la montée en compétences des fournisseurs nationaux, le déploiement d'un raisonnement en coût total partagé entre toutes les fonctions, et la mise en place d'un cadre institutionnel incitatif et stable. Bel Algérie dispose de leviers concrets pour progresser vers sa cible de 70 à 80 % de sourcing local, notamment à travers la contractualisation longue durée avec ses partenaires, la standardisation des intrants à haute spécificité, et une veille politico-réglementaire institutionnalisée.

Développer le sourcing local dans le secteur agroalimentaire algérien, c'est non seulement réduire la vulnérabilité aux aléas des marchés internationaux et améliorer la résilience des chaînes d'approvisionnement, mais aussi contribuer au développement du tissu industriel national et préparer l'entreprise à faire face aux exigences croissantes de compétitivité, de traçabilité et de souveraineté économique qui caractérisent désormais les stratégies d'achat mondiales.

Pour clôturer, la thématique du sourcing local comme levier de réduction de la dépendance aux importations représente une piste de recherche encore insuffisamment explorée dans le contexte algérien, en particulier dans le secteur agroalimentaire. De ce fait, nous encourageons les futurs chercheurs à compléter et enrichir cette recherche en explorant d'autres facettes, telles que l'évaluation comparative entre plusieurs entreprises du secteur, l'impact des politiques publiques d'industrialisation sur le développement de l'offre locale, ou encore l'analyse quantitative de la relation entre le taux de sourcing local et la performance financière des entreprises agroalimentaires algériennes.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ALLEAUME. A, Achats pour non spécialistes, édition Dunod, Paris, 2013.
- BRUEL. O, MENAGE. P, Politique d'achats et gestion des approvisionnements, 5e édition, DUNOD, Paris, 2019.
- CHABANI. S, OUACHERINE. H, Guide de la méthodologie de la recherche en science sociale, 2e ed, Taleb impression, Alger, 2018.
- CHALVIN. D, L'entreprise négociatrice, édition Dunod, 1984.
- COUSINS. P, LAMMING. R, LAWSON. B, SQUIRE. B, Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice. Pearson Education Limited, Angleterre, 2008.
- DEMEURE. C, Marketing, édition Dunod, 6e Edition, Paris, 2008.
- DEMING. W. E, Out of the Crisis, édition MIT Press, London, 1986.
- DUMEZ. H, Méthodologie de la recherche qualitative, Edition Vuibert, Paris, 2021.
- FENDER. M, PIMOR. Y, Logistique : production, distribution, soutien, 5ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- JAVEL. G, Organisation et gestion de la production, 4eme édition, Dunod, Paris, 2004.
- KOTLER. P, KELLER. K. L, MANCEAU. D, DUBOIS. B, Marketing Management, 13e édition, Pearson.
- LAURENT. L, Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnants, 2 ème édition, Dunod, Paris, 1995.
- LE MOIGNE. R, Supply Chain management, éd Dunod, Paris, 2013.
- LE MOIGNE. R, Supply Chain management : achat, production, logistique, transport, vente, 3eme édition, Dunod, 2025.
- LEENDERS. M, FEARONE. M. R, NOLLET. J, la gestion des approvisionnements et des matières, 2eme édition, Gaetan, Morin, 1998.
- LYONNET. B, PASCALE. M. S, CLAMENS. S, Sypply chain management, édition Dunod, Paris, 2019.
- MATHE. H, COLIN. J, TEXIER. D, La logistique de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 1983.
- MUCCHIELLI. A, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996.

- MOUTOT. J, BERNARDIN. E, Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'Organisation, Paris, 2010.
- PERROTIN. R, HEUSSCHEN. P, Acheter avec profit, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- PERROTIN. R, SOULET. F de BRUGIÈRE, Le manuel d'achat, édition d'Organisation, 2007.
- PERSON. H, Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2003.
- PETIT. P, Toute la fonction achats, 4ème édition, Dunod, Paris, 2025.
- POITRAS. C, REBOLLEDO. C, La gestion des achats et de l'approvisionnement, édition JFD, Montréal (Québec), 2024.
- PORTER. M. E, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, édition free press, New York, 1985.
- SMAII. A. K, Stratégies logistique : fondement, méthodes, application, 2ème édition, Dunod, Paris, 2001.
- VAN WEELE. J. A, Purchasing and Supply Chain Management, 7eme edition, Cengage, Australia, 2018.
- ZERMATI. P, MORCELLIN. F, La pratique de la gestion des stocks, 7e édition, Dunod, Paris, 2005.

Articles académiques

- AHMED YAHIA, S, Evolution de la logistique et son apport à l'amélioration de la performance de l'entreprise, In Revue Le Manager Vol. 10, N°. 01, 2023.
- ALARD. R, et alii, Total Cost of Ownership Considerations in Global Sourcing Processes, In B. Vallespir et T. Alix (Eds.), APMS 2009, IFIP AICT 338 , 2010.
- BARKAT. B, BENKHEZNADJI. A, The Food Industry in Algeria: Reality and Challenges - An Analytical Study for the Period 2000-2022 -, Journal of Advanced Economic Research, Vol. 10, No. 2, 2025.
- BERNARD. F, SALVIAC. E, Fonction achat, contrôle interne et gestion des risques, Maxima, Paris, 2010.
- BORENSZTEIN. E, REINHART. C. M, The macroeconomic determinants of commodity prices, Staff Papers (International Monetary Fund), Vol. 41, No. 2, 1994.
- BRANDER. M et alii, Trade policy announcements can increase price volatility in global food commodity markets, Nature Food, Vol. 4, 2023.

- BRUN. A, KARASOMAN. H, BARRESI. T, Supply Chain Collaboration for Transparency, Sustainability, Vol. 12, No. 11, 2020.
- BYGBALLE. L. E, BO. E, GRONLAND. S. E, Managing international supply: The balance between total costs and customer service, Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012.
- CHERIF. R, HASANOV. F, the Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy, FMI Working Paper, No. WP/24/086, 2024.
- CHOWDHURY. P et alii, COVID-19 pandemic related Supply Chain studies: A systematic review, Transportation Research Part E: Logistics and transportation review, Vol. 148(C), No. 102271, 2021.
- CHRISTOPHER. M, PECK. H, Building the resilient supply chain, International Journal of Logistics Management, Vol. 15, No. 2, 2004.
- CHRISTOPHER. M, HOLWEG. M, Supply Chain 2.0: Managing supply chains in the era of turbulence, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41, No. 1, 2011.
- DATAS-PANERO. J. A, Import Substitution, FMI – Finance & Development, Vol. 8, N°. 3, 1971.
- DICKSON. G. W, An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions, Journal of Purchasing, Vol. 2, No. 1, 1966.
- DYER. J. H, SINGH. H, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, 1998.
- ELLRAM. L. M, Total cost of ownership: Elements and implementation, International Journal of Purchasing and Materials Management, vol. 29, No. 4, 1993.
- ELLARAM. L. M, Total cost of ownership an analysis approach for purchasing, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25, No. 8, 1995.
- FERRIN. B. G, PLANK. R. E, Total cost of ownership models: An exploratory study, The Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, No. 3, 2002.
- FISHER. M. L, What is the right Supply Chain for your product?, Harvard Business Review, Vol. 75, No. 2, 1997.
- FROHLICH. M.T, WESTBROOK. R, Arcs of integration: an international study of Supply Chain strategies, Journal of Operations Management, Vol. 19, No. 2, 2001.

- IVANOV. D, viable Supply Chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic, Annals of Operations Research, Vol. 319, 2020.
- JÜTTNER. U, MAKLAN. S, Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis: An Empirical Study, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 16, n°4, 2011.
- KAZAZ. B, 1 less is more under volatile exchange rates in global supply chains, Business Horizons, Vol. 57, 2014.
- KRAJLIC. P, Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, Vol. 61, No. 5, 1983.
- LAMBERT. D. M, EMMELHAINZ. M. A, GARDNER, Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, the International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2, 1996.
- MANUJ. I, MENTZER. J. T, Global Supply Chain risk management strategies, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 3, 2008.
- MARANO. V et alii, Multinational firms and sustainability in global supply chains: scope and boundaries of responsibility, Journal of International Business Studies, Vol. 55, 2024.
- MASSAKI. K, MURRAY. J. Y, Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, Industrial Marketing Management, Vol. 43, No. 1, 2004.
- MCDOUGALL. N, DAVIS. A, The local Supply Chain during disruption: Establishing resilient networks for the future, Journal of Cleaner Production, Vol. 462, no. 142743, 2024.
- MOHAMMED. I, MANDAL. J, The impact of lead-time variability on Supply Chain management, International Journal of Supply Chain Management, Vol. 9, No. 6, 2024.
- MORGAN. R. M, HUNT. S. D, The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of marketing Vol 58, NO.3, 1994.
- NITSCHE. B, DURACH. CH. F, Much discussed, little conceptualized: Supply Chain volatility, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 48, No. 8, 2018.

- OKEKE. O, ONYEMERE. I, Sustainable Supply Chain Practices as Catalyst for Energy Poverty Alleviation in Developing Countries, Discover Sustainability, Vol. 6, No. 357, 2025.
- OUBAOUZINE. L, La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise, REMAC - Revue de Management & Cultures, 2019.
- ÖZKANLISOY. Ö, Supply Chain Visibility: A Theoretical Framework, International Journal for Multidisciplinary Research, Vol. 6, No. 5, 2024.
- PELLEGRINO. R et alii, Mitigating foreign exchange risk exposure with Supply Chain flexibility, Journal of Business Logistics, Vol. 45, No. 1, 2024.
- Researchers' perspectives on Supply Chain risk management, Production and Operations Management, Vol. 21, No. 1, 2012.
- ROZIC. T, NALETINA. D, ZAJAC. M, Volatile Freight Rates in Maritime Container Industry in Times of Crises, Applied Sciences, Vol. 12, No. 17, 2022.
- SARKIS. J, Supply Chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 41, No. 1, 2020.
- SODHI. M. S, CHOPRA. S, Managing risk to avoid supply-chain breakdown, MIT Sloan Management Review, Vol. 46, No. 1, 2004.
- TANG. C. S, Robust strategies for mitigating Supply Chain disruptions, International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 9, No. 1, 2006.
- TAN. K. G, KANNAN. V. R, HANDFIELD. R. B, Supply Chain Management: Supplier performance and firm performance, International Journal of purchasing and materials management, Vol. 43, No. 2, 1998.
- TRENT. R. J, MONCZKA. R. M, International purchasing and global sourcing - What are the differences, Journal of Supply Chain Management, Vol. 39, No. 3, 2003.
- WOUTERS. M, JARWAARDE. E, GROEN. B, Supplier development and cost management in Southeast Asia - Results from a field study, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 13, No. 4, 2007.
- ZHENG. S, JIANG. C, Navigating the waves: The global pandemic's impact on container shipping and freight rates across different policy scenario, Naval Research Logistics, 2025.
- ZMAMI. M, BEN-SALHA. O, What factors contribute to the volatility of food prices? New global evidence, Agricultural Economics - Czech, Vol. 69, No. 5, 2023.

- ZSIDISIN. G. A, PANELLI. A, UPTON. R, Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study, Supply Chain Management, Vol. 5, No. 2, 2000.

Rapport institutionnels et documents officiels

- Ambassade de Suisse en Algérie, Rapport économique 2025 : Algérie, 2025.
- Commission européenne, Direction générale de l'agriculture et du développement rural, Agri-food trade statistical factsheet: European Union - Algeria, Publications Office of the European Union, 2025.
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Rapport sur le commerce et le développement 2018 : Pouvoir, plateformes et l'illusion du libre-échange, nations Unies, 2018.
- COUVREUR. A, LEUHEDE. F, Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs, Cahier de recherche N°176, CREDOC, Paris, novembre 2002.
- Food Export USA – Northeast, Algeria 2024 Market Assessment and Food Sector Analysis, Food Export Association, 2024.
- HALES. N, Exporter Guide Annual: Algeria, United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service, 2024.
- HALES. N, Food and Agricultural Import Regulations and Standards Country Report, United States Department of Agriculture (USDA), Foreign Agricultural Service (FAS), 2022.
- HARRIS. T, SEID. E, 2019/20 survey of the Ethiopian tax system, The Institute for Fiscal Studies (IFS), 2021.
- KREBS. B, Le livre blanc de la Supply Chain, Axsolu conseil, France, Septembre 2010.
- NOVE- JOSSERAND. F, VOLANOY. A, Dossier de presse les solutions SAP de gestion de la chaîne logistique et de traçabilité, Paris, Janvier 2004.
- RODRIK. R, Industrial Policy for the Twenty-First Century, Harvard University, 2004.

Sites web

- https://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol08Num01-Gestion-Chaine-Logistique.htm
- https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/management-des-supply-chains-enjeux-strategiques-et-pilotage-de-la-

performance-42121210/la-performance-des-supply-chains-ag5169/la-performance-de-la-supply-chain-ag5169niv10001.html

- https://www.supplychain-masters.fr/definition-de-la-performance
- https://theconversation.com/diversifier-et-regionaliser-pour-mieux-regner-le-futur-de-la-mondialisation-post-coronavirus-136437
- https://www.sap.com/france/resources/supply-chain-disruption-10-tips
- https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201406f.pdf
- https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/sourcing-examples
- https://www.oxalys.fr/blog/gestion-achats/fonction-achats-definition-enjeux-objectifs/
- https://www.achatpublic.info/sites/default/files/document/documents/guide_sourcing_inpes.pdf
- https://www.quandarycg.com/difference-between-sourcing-purchasing-and-procurement/
- https://www.cips.org/intelligence-hub/sourcing/local#item-block-1
- https://www.foodexport.org/export-insights/market-country-profiles/algeria/
- https://www.cips.org/intelligence-hub/procurement/kpis/model#item-block-3
- https://www.ism.ws/supply-chain/supplier-performance-measurement-kpis/
- https://fiveable.me/principles-macroeconomics/key-terms/import-substitution
- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1506343&utm
- https://www.2merkato.com/news/trading/8873-ethiopia-replaces-imports-worth-usd-485-billion-with-local-production-in-nine-months
- https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DZ/commerce-exterieur-de-l-algerie
- https://www.algerie360.com/production-et-importations-letat-active-un-mecanisme-durgence-pour-les-operateurs-economiques/
- https://www.lnr-dz.com/2025/01/06/la-nouvelle-politique-industrielle-2025-2030-en-algerie-liee-au-developpement-des-pmi-pme-innovantes-et-le-developpement-de-la-sous-traitance/#google_vignette
- https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2025/04/18/how-algeria-is-crafting-a-dynamic-economy-for-tomorrow
- https://proredaction.com/memoire/guide-entretien/

ANNEXES

ANNEXE 01 : Guide d'entretien

MOUSSAOUI Rim

Date de l'entretien :

Le temps de l'entretien : 30 – 40 min

Theme : Le sourcing local comme levier stratégique dans la réduction des importations d'intrants

Poste de l'interviewé :

Présentation

Bonjour, Je suis MOUSSAOUI Rim, étudiante en M2 Supply Chain Management à EHEC Koléa, en stage chez Bel Algérie. Ma recherche porte sur :

« Le sourcing local comme levier stratégique dans la réduction des importations d'intrants »

Cet entretien dure environ 40 minutes. Vos réponses sont strictement anonymes et à usage académique uniquement. Avec votre accord, je souhaiterais enregistrer notre échange.

Démarche

- **AXE 1 : Le sourcing local et la maîtrise des coûts d'approvisionnement**

  Thème 1 : Comparaison économique entre sourcing local et sourcing global

  Thème 2 : Contribution du sourcing local à la maitrise des coûts d'approvisionnement (TCO et coûts cachés)

- **AXE 2 : Volatilité des marchés internationaux et dépendance aux importations**

  Thème 3 : Effets de la volatilité des importations sur les approvisionnements

  Thème 4 : Le sourcing local comme moyen de réduction de la dépendance

- **AXE 3 : Le sourcing local comme levier stratégique de résilience**

  Thème 5 : Contribution du sourcing local à la résilience des approvisionnements

  Thème 6 : Limites et contraintes du sourcing local

A dire à la fin

Merci pour votre temps et vos réponses. Vos remarques sont précieuses et seront utilisées dans le cadre de mon mémoire pour proposer des recommandations concrètes. Si vous souhaitez recevoir un résumé de l'étude une fois finalisée, n'hésitez pas à me le faire savoir.

Fin d entreien

ANNEXE 02 : Réponses - entretien

- Réponses au thème 1

Responsable Achats : Le sourcing local représente en moyenne entre 40 et 50 % des achats totaux, une part variable selon les années. Les intrants principalement sourcés localement sont les emballages (boîtes rondes, banderoles, étiquettes, bandes adhésives) ainsi que certaines matières premières disponibles localement comme le fromage et le beurre. Ces choix sont motivés par la proximité géographique, la réactivité des fournisseurs, la réduction des délais d'approvisionnement et l'optimisation des coûts logistiques. La sélection d'un fournisseur local repose sur des critères de qualité produit, de conformité réglementaire, de prix, de délai de livraison, de disponibilité et de capacité à répondre aux besoins spécifiques. Les certifications qualité et la capacité de production sont des critères prioritaires dans l'évaluation, car elles conditionnent la conformité, la sécurité alimentaire et la continuité d'approvisionnement. Le processus d'évaluation inclut un benchmarking formalisé des offres locales et internationales, avec une recommandation finale fondée sur les besoins stratégiques de l'entreprise.

Responsable Supply Chain : La priorité de la Supply Chain est d'avoir le bon produit, en bonne quantité et au bon moment, tout en maintenant un stock minimum à l'usine afin de ne pas alourdir le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise. Si une matière première locale de qualité stable était disponible, l'achat se ferait juste à temps, sans constitution de stock de sécurité excessive, ce qui ferait baisser le coût global. Cependant, le fromage local coûte aujourd'hui le double du prix importé. Cette réalité a conduit à refuser concrètement une opportunité de production du Chef Bar avec du fromage algérien : le coût de fabrication aurait dépassé le prix de vente. Le produit local n'est donc pas compétitif économiquement, et présente en plus une instabilité qualitative, le goût du produit fini n'est pas garanti avec un intrant local.

Responsable Approvisionnement : La part du sourcing local représente aujourd'hui 40 % des approvisionnements contre 60 % en importations, alors que l'année précédente le ratio était de 30 % local pour 70 % importé. Sur la majorité des matières premières, soit elles ne sont pas disponibles localement, soit elles existent en petites quantités insuffisantes pour répondre aux besoins de la société, soit leur qualité ne répond pas aux critères de Bel. Sur le fromage, deux fournisseurs locaux ont été développés, mais les volumes restent limités et le produit local s'avère plus cher que l'importé. En revanche, la réactivité des fournisseurs locaux est nettement supérieure : le lead time local est de 4 à 6 semaines au maximum, contre un minimum de deux à trois mois pour un fournisseur étranger. Un fournisseur local peut réactiver une ligne de production très rapidement, alors qu'un fournisseur international, même très réactif, reste soumis à un processus global — mer, aérien, terrestre — bien plus long.

Responsable Fabrication : Le sourcing local présente un avantage clair en termes de flexibilité et de proximité : dès qu'une réclamation survient, elle est facile à traiter directement avec le fournisseur. En revanche, sur la régularité, le produit importé reste supérieur, les fournisseurs étrangers sont plus stricts et répondent mieux au cahier des charges. Un autre paradoxe est souligné : parfois le produit local est plus cher que l'importé, ce qui n'est pas justifiable en l'absence de frais de transport internationaux. Pour que le sourcing local soit

réellement compétitif, les fournisseurs algériens doivent entrer en concurrence avec les produits importés à la fois sur la qualité et sur le prix.

Responsable commercial : Le sourcing local est perçu comme une alternative pertinente face aux blocages des importations, à condition qu'il ne dégrade ni la qualité ni le goût des produits. Du point de vue commercial, la condition sine qua non est que le prix du sourcing local ne soit pas supérieur à celui de l'importé : dans le cas contraire, il impacterait directement la rentabilité de l'entreprise. Un sourcing local qui respecte ces deux contraintes « qualité et prix » est le bienvenu et peut contribuer à une offre plus stable sur le marché. Le répondant souligne par ailleurs un positionnement sensible : Bel Algérie commercialise des produits d'origine française, et le passage à un sourcing local pourrait jouer un rôle important sur le positionnement terrain et la perception des consommateurs.

Responsable qualité : L'écart majeur entre fournisseurs locaux et étrangers porte sur la « Food Safety culture » : les fournisseurs locaux ne sont pas suffisamment cultivés en matière de qualité. Ils réalisent les analyses et produisent des produits conformes, mais l'aspect Food Safety (sensibilisation aux règles d'hygiène) reste négligé. Les fournisseurs européens sont très avancés sur le plan normatif et réglementaire ; en Algérie, on peine à trouver les prérequis de base. Il faut un patron qui soit déjà avancé dans son mindset qualité pour que le produit et le process soient à la hauteur. Pour autant, les non-conformités ne sont pas l'apanage des seuls fournisseurs locaux : on en retrouve aussi sur les importations, notamment des moisissures liées à un scellage défaillant en transit. Face à ces non-conformités à la réception, une fiche est établie avec les quantités, le lot et la nature de l'écart, et un retour fournisseur est déclenché immédiatement. La production n'est pas affectée car un stock de sécurité d'un mois est toujours maintenu : on ne réceptionne pas aujourd'hui pour travailler aujourd'hui, et le contrôle se fait sur la matière qui sera utilisée dans 20 à 30 jours, les résultats d'analyse prenant 7 jours.

❖ Réponse au thème 02 :

Responsable Achats : Au-delà du prix d'achat, l'évaluation du coût global d'un approvisionnement intègre formellement les coûts logistiques — droits de douane, frais d'approche et taxes — ainsi que les délais d'approvisionnement, le besoin en stock de sécurité, les risques qualité, les risques de rupture et l'impact sur le cash flow et le besoin en fonds de roulement. Le TCO (Total Cost of Ownership) est un outil structurant formalisé dans les décisions d'achat importantes, et tous les coûts indirects — transport, dédouanement, financement des stocks, non-qualité — y sont intégrés de façon systématique . Parmi les coûts cachés identifiés dans les importations, figurent les frais de douane et taxes, les coûts de transport international, l'immobilisation financière liée au financement des stocks, les frais de non-qualité ou de réclamations, et les délais administratifs et réglementaires. Les délais de paiement souvent plus courts impactent la trésorerie, les garanties bancaires génèrent des frais additionnels, et le risque de change peut entraîner des surcoûts imprévus et non budgétés. Des écarts fréquents entre prix facturé et coût réel d'une importation ont été constatés, liés aux fluctuations du taux de change, aux frais de stockage prolongés et aux charges imprévues de dédouanement.

Responsable Supply Chain : Le raisonnement TCO est explicitement intégré dans la logique Supply Chain : le coût global d'un intrant local inclut non seulement son prix d'achat,

mais aussi son impact sur le BFR, la qualité du produit fini et la flexibilité opérationnelle. Or, le fromage local coûte le double du fromage importé, et la poudre de lait achetée auprès de traders locaux est également au double du prix d'achat groupe. Le stock de sécurité constitué pour pallier les aléas des importations représente un coût caché significatif : il immobilise du capital et alourdit le BFR. À l'inverse, un sourcing local fiable permettrait d'acheter juste ce dont on a besoin, sans sur-stockage, réduisant directement le besoin en fonds de roulement. La vision de la Supply Chain est donc que le sourcing local n'est pertinent que s'il est simultanément conforme aux normes, compétitif en prix et flexible en volumes — trois conditions non réunies aujourd'hui.

Responsable Approvisionnement : Au-delà du prix d'achat unitaire, l'arbitrage entre sourcing local et approvisionnement importé engage une structure de coûts totaux sensiblement différente. Dans le cas d'un sourcing local, les coûts additionnels se limitent essentiellement au coût de stockage, avec une couverture de stock réduite (de l'ordre de deux mois par exemple) ce qui allège mécaniquement le besoin en fonds de roulement (BFR). À l'inverse, un approvisionnement importé cumule plusieurs postes de coûts : transport international, frais de douane et droits d'entrée, auxquels s'ajoute un stock de sécurité nettement plus élevé, pouvant atteindre six mois de couverture, en raison des délais d'acheminement et de l'inertie logistique. Ce différentiel de stock immobilise davantage de trésorerie et amplifie l'exposition au risque de dépréciation ou d'obsolescence. Par ailleurs, le risque de rupture d'approvisionnement, présent dans les deux cas, est particulièrement marqué pour le sourcing local, dont la disponibilité peut s'avérer plus aléatoire. Enfin, l'analyse des coûts doit être nuancée selon la nature des achats : la matière première sourcée localement revient généralement plus chère, car acquise en position de deuxième main, tandis que les emballages d'origine locale présentent, à l'inverse, un avantage prix par rapport à leurs équivalents importés.

Responsable Fabrication : Les intrants sourcés localement n'engendrent pas d'arrêts machine ni d'impact sur la performance industrielle pure. L'impact se situe sur le produit fini : le goût, la consistance et certains paramètres physico-chimiques varient d'un lot à l'autre. Si une note de régularité devait être attribuée aux fournisseurs locaux, elle se situerait entre 2 et 3 sur 5.

Pour moi, le vrai coût d'un intrant, ça ne s'arrête pas au prix facturé. Sur la partie locale, ce qui me frappe, c'est le paradoxe du prix : on a des fournisseurs locaux dont le produit coûte plus cher que l'importé, alors qu'il n'y a pas de frais de transport international, pas de droits de douane, pas de délais de transit. Ça veut dire que quelque part, il y a un problème de structure de coût chez eux, ou un manque de concurrence qui leur permet de fixer des prix sans pression.

Sur l'importé, le coût caché principal, c'est la qualité intrinsèque qui se dégrade pendant le transport. Un produit qui vient d'Australie, il met trois à quatre mois en bateau. Pendant tout ce temps, ses propriétés physico-chimiques et microbiologiques évoluent. Moi, je travaille sur ces propriétés en production. Quand la matière n'est pas stable, je dois ajuster mes paramètres de fabrication, parfois refaire des tests, parfois accepter un produit fini qui n'est pas exactement au profil attendu. Ce temps d'ajustement, ces tests supplémentaires, ce re-travail éventuel — c'est du coût caché que le prix d'achat ne capte pas.

Sur la partie locale, le coût caché, c'est l'irrégularité. Je donne une note de 2 à 3 sur 5 à la régularité des fournisseurs locaux. Cette irrégularité, elle a un coût : d'un lot à l'autre, le goût et la consistance varient. En fabrication, ça se traduit par des ajustements de recette, des essais supplémentaires, et parfois des produits finis qui s'écartent du profil organoleptique cible. Ce n'est pas un arrêt machine — ça, je l'ai confirmé — mais c'est du temps technicien, des ressources R&D mobilisées, et potentiellement des retours qualité sur le produit fini. Tout ça représente un coût indirect que le prix d'achat ne reflète absolument pas.

Si on raisonne en coût total, un fournisseur local qui livrerait avec la même régularité que l'importé — même goût, même consistance, même profil physico-chimique tout au long de l'année — et à un prix compétitif, il m'économiserait les ajustements de recette, il m'éviterait les dégradations de transit, et il me donnerait une flexibilité que l'international ne peut pas offrir. C'est pour ça que je vise une cible de 70 % local : le potentiel est là, à condition que la régularité suive.

Responsable commercial : La volatilité des coûts liés aux importations — hausse du fret, fluctuation du taux de change — contraint l'entreprise à envisager régulièrement des révisions de prix de vente. Avant toute augmentation tarifaire, l'impact sur le chiffre d'affaires est mesuré : si la concurrence ne répercute pas la hausse, Bel doit choisir entre réduire ses marges pour préserver sa part de marché ou répercuter la hausse en risquant une perte de volumes. Un sourcing local stable et compétitif permettrait de s'affranchir de cette pression sur les prix de vente, de sécuriser les marges et d'éviter les arbitrages difficiles entre rentabilité et compétitivité commerciale.

Responsable qualité : Quand on parle de coût global, moi je vois ça d'abord sous l'angle de la non-qualité — parce que c'est là que ça fait vraiment mal. Un fournisseur local qui n'a pas l'HACCP, qui ne respecte pas les règles d'hygiène, il va vous livrer un produit qui peut sembler conforme à la réception. Mais derrière, vous allez avoir des lots à détruire, des lignes de production qu'on arrête pour nettoyage, des analyses supplémentaires. Tout ça, ce sont des coûts que le prix d'achat ne reflète pas du tout.

Ce que j'explique toujours à nos fournisseurs locaux, c'est que le coût de la qualité est bien inférieur au coût de la non-qualité. Mettre en place l'HACCP, ça coûte. Former les équipes, ça coûte. Mais perdre des tonnes de marchandise, arrêter la livraison, gérer une fiche de non-conformité, un retour fournisseur, une action corrective — tout ça a un coût bien plus élevé. Et pour nous, chaque non-conformité à la réception, c'est du temps, c'est des ressources qualité mobilisées, et c'est une pression sur notre stock de sécurité.

Sur l'importé, les coûts cachés sont différents. On a un stock de sécurité d'un mois parce qu'on ne peut pas travailler au jour le jour. Ce stock, il coûte : stockage, immobilisation de marchandise, gestion logistique. Le contrôle qualité se fait 20 à 30 jours avant utilisation, parce que les analyses prennent 7 jours. Donc on paie ce délai en espace de stockage et en avance de trésorerie. Avec un fournisseur local fiable et conforme, on pourrait réduire ce stock tampon — et ça, c'est un gain réel sur le coût global, même si le prix d'achat local est parfois plus cher à l'unité.

- ❖ Réponse au thème 03 :

Responsable Achats : La volatilité des prix internationaux — matières premières, taux de change, fret — rend la planification budgétaire plus complexe et moins prévisible, et nécessite un suivi régulier des marchés ainsi qu'une mise à jour continue des estimations de coûts. Elle peut entraîner le report ou l'ajustement des commandes et pousse à privilégier des contrats plus flexibles ou le recours au sourcing local lorsque cela est possible. Pour couvrir ces risques, des mécanismes formels sont mobilisés : contrats à terme, clauses de révision de prix et couverture de change selon les besoins. Malgré ces dispositifs, l'incertitude sur les coûts d'importation peut provoquer des écarts importants par rapport au budget prévisionnel, avec un impact direct sur la rentabilité et la nécessité d'ajuster la stratégie d'achat ou de tarification. Au niveau décisionnel, la volatilité favorise le recours au sourcing local pour sécuriser les coûts et limiter les risques, accroît l'importance de la diversification des fournisseurs et influence la stratégie de stockage et de gestion des stocks de sécurité.

Responsable Supply Chain : La volatilité des marchés internationaux affecte fortement la chaîne, principalement par le biais de la réglementation algérienne, plus que par les fluctuations de prix. Une nouvelle réglementation de la Banque d'Algérie peut être publiée et applicable trois jours plus tard, sans délai d'adaptation. Dans ce contexte, la réactivité est absolument décisive : toute hésitation dans la prise de décision entraîne soit une perte de marché, soit des pénalités contractuelles. Pour atténuer l'impact de l'inflation internationale, la planification est réalisée avec une avance de deux à trois ans : les achats de l'année en cours ont été négociés et contractualisés l'année précédente, ce qui permet d'être « dans les prix » même en période d'inflation. Par ailleurs, des intrants hautement spécifiques — comme le tiercel, cette ficelle d'ouverture propre à Bel — ne sont pas disponibles sur le marché algérien et ne peuvent être remplacés par aucun équivalent local, créant un risque de blocage total de production dès qu'une restriction douanière s'applique.

Responsable Approvisionnement : La congestion au port d'Alger, présente depuis le Covid et aggravée depuis trois ans, constitue une perturbation structurelle : les navires arrivent mais ne peuvent pas décharger à temps, si bien que malgré un fournisseur ponctuel, la marchandise n'est pas reçue dans les délais. Face aux urgences, la décision a été prise de recourir à d'autres ports comme Ghazaouet. Une veille réglementaire permanente est maintenue : toute fermeture de canal est une information à traiter en temps réel, via un contact quotidien avec les transitaires, les banques et les ministères. Certains fournisseurs annoncent des perturbations en 48 heures seulement, ce qui rend indispensable cette surveillance continue. Par ailleurs, les matières premières laitières — poudre de lait, fromage, beurre, matière grasse laitière — sont les plus sensibles car elles sont soumises à des autorisations préalables d'importation que l'administration ni ne délivre ni ne refuse formellement, créant ainsi une incertitude permanente.

Responsable Fabrication : Des arrêts ou ralentissements de production liés à des ruptures sur des intrants importés se sont produits, même si c'est rare. Lorsqu'un fournisseur ne livre pas la quantité exacte attendue, la situation devient problématique : pour certaines matières premières, des alternatives existent, mais pour d'autres, la production peut s'arrêter. Par ailleurs, un produit venant d'Australie met trois à quatre mois pour arriver par bateau et subit des transformations physico-chimiques et microbiologiques durant le transit, alors qu'un produit venant de M'Sila ou de Relizane reste intègre.

Responsable commercial : La dépendance aux importations se traduit de façon très concrète sur le terrain commercial. Le cas du Kiri est emblématique : fabriqué avec une matière première à 100 % importée, ce produit connaît environ trois mois de rupture par année, ce qui affecte directement la disponibilité en point de vente et l'activité commerciale. Face à ces ruptures, le discours tenu aux points de vente est transparent : les équipes sales expliquent que les blocages sont liés aux restrictions d'importation imposées par l'État, un argument qui préserve la relation client grâce à la solidité de la marque sur le marché. La volatilité des coûts d'importation — fret et change notamment — génère des pressions tarifaires récurrentes que l'équipe commerciale doit absorber ou répercuter, avec des arbitrages complexes selon la position de la concurrence.

Responsable qualité : Les non-conformités détectées sur les intrants importés — principalement des moisissures dues à un scellage défaillant en transit — sont gérées via une fiche de non-conformité et un retour fournisseur avec demande d'action corrective. Le stock de sécurité d'un mois constitue le tampon opérationnel face aux aléas de livraison internationale, permettant d'absorber aussi bien les retards que les écarts de qualité sans impacter la production. Sur le plan réglementaire, les contraintes d'importation de plus en plus restrictives poussent directement l'entreprise à se projeter sur le sourcing local.

❖ Réponses au thème 04 :

Responsable Achats : Certains intrants restent structurellement dépendants des importations : les matières premières spécifiques non disponibles localement — notamment la poudre de lait — ainsi que les produits nécessitant des certifications ou des standards internationaux que l'offre locale ne peut garantir. Ces dépendances sont principalement liées à des contraintes de qualité, de disponibilité et de compétitivité prix cumulées. Le contexte réglementaire algérien exerce une forte influence sur les décisions d'achat : respect des quotas d'importation via les dérogations et les PPI, restrictions de change et exigences d'homologation obligent à anticiper les délais et les exigences administratives dans la planification. Les restrictions de change et les politiques douanières ont, à plusieurs reprises, conduit à accélérer la recherche et le développement de solutions locales alternatives lorsque cela était techniquement et qualitativement possible.

Responsable Supply Chain : Les contraintes réglementaires sur les importations — dérogations limitées, PPI, autorisations partielles — contraignent parfois à recourir au local par défaut, non par choix stratégique. Par exemple, lorsqu'une dérogation n'autorise que 200 tonnes alors que le besoin est de 400, la différence est comblée par du sourcing local, quel que soit son coût. Face à ces rigidités, la stratégie développée consiste à traduire directement les signaux politiques en actions Supply Chain : le discours présidentiel annonçant une orientation vers l'Afrique a immédiatement déclenché une recherche de sourcing en poudre de lait africaine, pour anticiper des restrictions potentielles sur les origines Nouvelle-Zélande. Cette veille politico-réglementaire permanente est présentée comme un levier de pilotage à part entière de la chaîne. La standardisation des intrants — réduire au maximum les composants spécifiques au profit de références disponibles localement — est identifiée comme une condition structurelle pour réduire durablement la dépendance aux importations.

Responsable Approvisionnement : L'objectif de la société, face à des réglementations sur les importations de plus en plus contraignantes, est de maximiser la part du sourcing local — lorsque cela est possible. Toutefois, même en choisissant le local, une dépendance indirecte aux importations subsiste, car les fournisseurs locaux importent eux-mêmes une partie de leurs intrants : papier, colle, pièces de rechange pour machines. Sur la poudre de lait, il n'existe aucune disponibilité locale : les producteurs algériens servent le marché national — ONIL, lait cru — et non les industriels. Bel a néanmoins accompagné des fournisseurs locaux dans la structuration de leurs projets, notamment sur le fromage où l'entreprise est passée de zéro à deux fournisseurs locaux en cinq ans, même si les volumes demeurent insuffisants.

Responsable Fabrication : Une cible de 70 % de sourcing local est jugée réaliste : la capacité et les ressources existent pour y parvenir. Atteindre cet objectif implique que les fournisseurs locaux améliorent leurs composants, la compétence de leur personnel, et entrent en véritable concurrence avec les produits importés sur la qualité comme sur le prix. Il faut apprendre à ne plus compter uniquement sur l'extérieur.

Responsable commercial : Le sourcing local est identifié comme une alternative directe aux blocages des importations, permettant d'assurer la disponibilité du produit fini sur le marché. Il est perçu non pas comme un choix idéologique mais comme une réponse pragmatique aux contraintes réglementaires algériennes qui pèsent sur les approvisionnements. Plusieurs dimensions stratégiques sont reconnues : la réduction de la dépendance aux devises et à la politique économique internationale, la réactivité face aux fluctuations du marché mondial, et la capacité à adapter l'offre aux préférences culturelles des consommateurs algériens. Un produit local, avec un sourcing local, pourrait jouer un rôle important sur le positionnement terrain — notamment face à des concurrents qui n'ont pas la contrainte de l'image « produit français ».

Responsable qualité : Certains intrants restent entièrement dépendants de l'étranger : la poudre de lait, l'emballage aluminium, et une partie des produits chimiques. D'autres commencent à être disponibles localement, notamment le packaging standard et certains produits chimiques de base. L'objectif affiché du groupe est d'atteindre 80 % de sourcing local pour 20 % d'international, une cible directement liée aux contraintes réglementaires sur les importations.

La qualité des fournisseurs locaux est essentielle pour permettre à l’entreprise de réduire durablement sa dépendance aux importations. Si les fournisseurs locaux répondent aux exigences de qualité et de fiabilité, l’entreprise peut substituer ses achats importés tout en sécurisant ses approvisionnements, en optimisant ses coûts et en renforçant sa démarche de développement durable.

❖ Réponses au thème 05 :

Responsable Achats : Le sourcing local contribue à la résilience en limitant l'exposition aux risques liés aux fluctuations internationales — change, transport, délais — et en permettant une meilleure gestion des urgences et des ruptures. Il assure une plus grande continuité et fiabilité d'approvisionnement grâce à des délais de livraison plus courts, une communication facilitée avec les fournisseurs et une meilleure visibilité sur la qualité et la conformité des

produits. La stratégie adoptée est hybride, combinant délibérément fournisseurs locaux et importés pour diversifier et sécuriser le panel d'approvisionnement — une approche à la fois délibérée et issue d'une adaptation progressive aux contraintes du marché et aux évolutions réglementaires. Le portefeuille fournisseurs est segmenté de façon formelle selon le niveau de risque, la valeur stratégique et la criticité des intrants, ce qui permet d'allouer les efforts de sécurisation en fonction des enjeux réels. Sur le plan financier, le sourcing local préserve la santé de la trésorerie grâce à des délais de paiement adaptés et une moindre immobilisation de capital, ce qui contribue directement à la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Responsable Supply Chain : Un sourcing local conforme aux normes et compétitif en prix permettrait de supprimer le stock de sécurité structurel, de réduire le BFR et d'acheter au juste besoin — ce qui constituerait un levier de résilience financière et opérationnelle majeur. La cible est fixée à 80 % de sourcing local à horizon trois ans, à condition que les fournisseurs algériens atteignent les standards de qualité requis. Cette ambition s'inscrit dans une vision de développement industriel à long terme, comparable à la trajectoire suivie par la Roumanie et la Turquie, qui ont bâti progressivement leur tissu de fournisseurs locaux compétents. La relation avec les fournisseurs locaux devrait évoluer d'une logique de transaction vers un véritable partenariat gagnant-gagnant : Bel est prête à accompagner ses fournisseurs en formation, transfert de savoir-faire et développement de capacités — comme elle le fait déjà avec certains partenaires à l'international.

Responsable Approvisionnement : En cas de retard sur un achat local, le service achat intervient directement auprès du fournisseur, car tout délai peut impacter le stock de sécurité et la continuité de la production. Un stock de sécurité est toujours maintenu et ne doit pas être épuisé : dès qu'un retard est constaté, l'impact est analysé immédiatement et une alternative locale est recherchée si elle existe. Lorsqu'aucune solution locale n'est disponible, la coordination avec la production permet de baisser les volumes pour éviter la rupture totale, un arrêt complet de l'usine étant quasiment inconcevable. La stratégie de Bel est de maximiser la part locale, en s'appuyant sur la réactivité et le lead time réduit que cette option offre, tout en accompagnant les fournisseurs dans leur montée en niveau.

Responsable Fabrication : Le principal atout du sourcing local en matière de résilience tient à la proximité : les fournisseurs locaux permettent une réactivité immédiate en cas de problème, et leurs produits arrivent sans les dégradations physico-chimiques et microbiologiques induites par un transport long-courrier. Le suivi qualitatif des fournisseurs locaux est assuré par des audits réguliers : des plans d'action sont établis lors de chaque visite et leur mise en œuvre est vérifiée lors de l'audit suivant.

Responsable commercial : Une rupture de stock impacte directement la performance en volume et en chiffre d'affaires : une vente ratée n'est jamais récupérée, et c'est la concurrence qui occupe aussitôt les linéaires vacants. Le sourcing local, en réduisant la dépendance aux importations soumises à des blocages réglementaires, améliore mécaniquement la régularité de la disponibilité produit et renforce la capacité à tenir les engagements commerciaux vis-à-vis des clients. Un approvisionnement davantage ancré localement donnerait plus de confiance dans les engagements commerciaux et limiterait les épisodes de rupture qui fragilisent la relation avec les distributeurs et les points de vente. Le sourcing local contribuerait aussi à

stabiliser la politique tarifaire, en réduisant l'exposition aux fluctuations du fret et du taux de change qui forcent actuellement des révisions de prix imprévisibles.

Responsable qualité : L'homologation d'un fournisseur local suit un processus rigoureux : visite initiale, échantillonnage, et si les critères sont conformes à plus de 50 %, un audit multi-fonctions est engagé (qualité, achats, développement, réglementaire). Lorsqu'un écart majeur est identifié — comme l'absence d'HACCP — les livraisons sont suspendues et un délai est accordé au fournisseur. Si celui-ci n'a pas la compétence pour lever l'écart, Bel intervient directement : la répondante s'est déplacée chez des fournisseurs pour former leurs équipes et déployer la démarche HACCP avec eux. Une fois les écarts levés, les livraisons reprennent. Avec cet accompagnement, les fournisseurs locaux atteignent le niveau requis en matière de traçabilité et de conformité aux exigences Bel.

- Réponses au thème 06 :

Responsable Achats : Les principales limites des fournisseurs locaux sont une capacité de production parfois insuffisante, une qualité et une conformité aux standards internationaux variables, un manque d'innovation et d'accès aux technologies avancées, ainsi qu'un approvisionnement irrégulier lié à la saisonnalité. Ces limites sont à la fois structurelles et surmontables : certaines relèvent de contraintes profondes, mais beaucoup peuvent être résolues par un accompagnement ciblé, un investissement industriel et le développement de partenariats durables. Pour renforcer durablement le sourcing local dans l'agroalimentaire algérien, plusieurs conditions sont identifiées : investissement dans la montée en qualité et la capacité industrielle, accompagnement des fournisseurs via des audits, des plans d'amélioration et de la formation, mise en place de contrats pluriannuels pour sécuriser les relations et encourager l'investissement, et soutien des autorités par des incitations et une simplification administrative. L'entreprise accompagne déjà ses fournisseurs locaux au travers d'audits réguliers, de contrats pluriannuels et de plans de progrès partagés. À terme, la place du sourcing local dans la stratégie devrait être croissante, afin de sécuriser les approvisionnements face aux incertitudes internationales, renforcer la résilience, maîtriser les coûts, soutenir le développement de l'industrie locale et instaurer des partenariats durables orientés vers la montée en qualité et en capacité des fournisseurs algériens.

Responsable Supply Chain : Les fournisseurs locaux souffrent de trois défaillances structurelles cumulées : un prix deux fois supérieur à l'importé, une absence de flexibilité sur les volumes, et une non-conformité récurrente aux normes qualité. La relation commerciale est perçue comme captive et non partenariale : le fournisseur local, ayant peu de clients, impose ses conditions de volume et de prix plutôt que de s'adapter aux besoins de l'acheteur. Le marché algérien souffre d'un problème de monopole de fait sur plusieurs intrants clés — fromage, poudre de lait — avec seulement trois ou quatre acteurs qui dictent leurs conditions sans pression concurrentielle. Pour lever ces contraintes, deux conditions sont jugées indispensables : l'introduction d'une concurrence loyale entre fournisseurs locaux, potentiellement soutenue par des subventions étatiques ciblées, et un investissement massif dans la formation des ressources humaines et la montée en compétences des producteurs. La contrainte des composants spécifiques est également soulignée : tant que certains intrants n'existent pas en

version locale compatible, aucun substitut n'est possible, ce qui rend la dépendance aux importations structurellement irréductible à court terme.

Responsable Approvisionnement : Les fournisseurs locaux manquent de sérieux et de rigueur : ils ne mesurent pas que leurs engagements de délai sont critiques pour l'entreprise. Pour eux, livrer aujourd'hui ou dans quinze jours revient au même. Sur les volumes, les fournisseurs locaux ne peuvent pas offrir ce dont Bel a besoin ; sur la qualité, la majorité ne répond pas aux critères de l'entreprise, notamment pour l'emballage importé. L'emballage en aluminium n'existe tout simplement pas en Algérie, faute de technologie adaptée. Les audits réalisés chez les fournisseurs révèlent parfois un produit de bonne qualité, mais sans respect d'aucune norme interne. Enfin, à la différence des fournisseurs internationaux qui communiquent leurs fermetures dès janvier, un fournisseur local appelle le 28 du mois pour annoncer qu'il ferme le lendemain, sans aucune visibilité opérationnelle.

Responsable Fabrication : La limite principale des fournisseurs locaux est l'irrégularité : d'un mois à l'autre, le goût et la consistance varient, alors que le produit importé est toujours de bonne qualité, son seul défaut étant le transport. Pour devenir des partenaires fiables sur le long terme, les fournisseurs locaux doivent maintenir une qualité constante tout au long de l'année, améliorer leurs composants et les compétences de leur personnel, et résoudre le paradoxe du prix — un produit local ne devrait pas coûter plus cher qu'un produit importé qui a supporté des frais de transport internationaux.

Responsable commercial : La limite fondamentale du sourcing local, du point de vue commercial, est double : il ne doit pas dégrader la qualité et le goût des produits, et il ne doit pas être plus cher que l'importé — faute de quoi il impacte la rentabilité sans apporter de bénéfice concurrentiel. Ces deux conditions ne sont pas encore réunies pour l'ensemble des intrants : certains produits comme le Kiri restent à 100 % dépendants des importations et n'ont pas d'équivalent local conforme aux standards de la marque. Par ailleurs, la sensibilité des clients à l'origine des intrants constitue une contrainte supplémentaire : Bel Algérie commercialise des produits d'image française, et toute modification perceptible de qualité ou de goût liée à un changement de sourcing risquerait d'être interprétée négativement par le consommateur et les distributeurs.

Responsable qualité : Les limites structurelles des fournisseurs locaux tiennent au manque d'investissement, à la faiblesse de la formation, à l'accès limité aux technologies et à l'absence d'intériorisation du référentiel qualité. L'HACCP, quand il est mis en place, l'est pour satisfaire Bel — pas pour se conformer à une réglementation externe contraignante. En l'absence d'obligation légale forte, beaucoup fonctionnent sans normes, et si une telle loi venait à s'imposer, nombreux seraient ceux qui ne pourraient pas s'y conformer. Certains intrants sont par ailleurs techniquement non substituables à court terme : la poudre de lait reste entièrement importée, et l'emballage aluminium est inexistant en Algérie faute de technologie appropriée.

ANNEXE 03 : Demande de dérogation exceptionnelle

Demande de dérogation exceptionnelle

Le : ...../...../.....

Nom du demandeur	
Structure	
Type d'achat	
Intitulé fournisseur proposé	

Je soussignée .....en qualité d'acheteur sollicite une dérogation exceptionnelle (Article N°4.3 Procédure achat filiale) pour la (Les) Raison (S) suivante (s) :

- ***Fournisseur source unique***
- ***Fournisseur représentant exclusif***
- ***Homogénéisation de la marque patrimoine***
- ***Achat d'urgence approuvé***
- ***Cas de force majeur***
- ***Autres à préciser .....***

Signature du demandeur **Signature de l'acheteur**

Approbation du responsable Achat : CODIR :

Date : Date :

ANNEXE 04 : Tableau comparatif des offres TCO

Service : Achat – Formulaire d'enregistrement -Q2KA0483-Version : 0

TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES

Structure :		Affectation:		Date :	
Demandeur :		Type d'achat :			
N° DA :		Date lancem. Consult:			

				FRS1		FRS2		FRS3		FRS4		FRS5	
Item	Description	U	Qte	P.U	TOTAL	P.U	TOTAL	P.U	TOTAL	P.U	TOTAL	P.U	TOTAL
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
	Total HT				-		-		-		-		-
	TVA				-		-		-		-		-
	TOTAL TTC				-		-		-		-		-
	Droit de Douane												
	FAA												
					-		-						
	Remise				- 0%		- 0%		- 0%		-		- 0%
	Total Final				- DA		- DA		- DA		- DA		- DA
	Autres critères de séléctions :												
	Date réception de l'offre												

Offre accepté :

Type de savi

Saving : -

Raisons d'acceptation :

Structure Achat

ANNEXE 05 : Formulaire de conformité

Service : ACHAT – Formulaire d'enregistrement -Q2KA0507-Version : 0

FORMULAIRE DE NON CONFORMITE

Référence réclamation : *(à renseigner par l'acheteur)*	**Réclamation pour non-conformité Projets industriels CAPEX / Fournisseurs indutriels**
Usine Bel	*Nom de l'usine*
Date de la réclamation	
Fournisseur	*Nom du fournisseur*
Référence Bon de commande (pour les Capex)	4XXXXXXXXX
Référence Bon de livraison (pour les pièces détachées ou les consommables)	
Code SAP ou N° pièce fabricant (pour les pièces détachées ou les consommables)	
Acheteur en charge	*Nom de l'acheteur*
Initiateur de la réclamation	*Nom de la personne qui a fait la réclamation (Enginierie / Achats / Magasin)*
Type de la réclamation	
Non-conformité	*Décrire le détail de la Non-conformité, ses conséquences et ses origines identifiés*
A généré des couts supplémentaires	*Valeur et les détails de calcul*

ANNEXE 06 : Demande de besoin

Service : Achat – Formulaire d'enregistrement -Q2KA0482 -Version : 0

Demande de besoin

Structure:

Demandeur:

Date:

Designation	Qte	Unité de mesure	Reférence	Marque	Date souhaitée de (livraison /realisation)

Remarque :

NB: tous les champs sont obligatoire

ANNEXE 07 : Commande d'achat

SPA fromagerieBel Algérie

Commande d'achat

Information	
Numéro de commande	4501366828
Date	24.05.2026
A rappeler impérativement dans toute correspondance (y compris sur les bons de livraison et factures)	
Fournisseur	142456
Fax fournisseur	
Devise	DZD
Acheteur	DZ Production
Téléphone	
N° de fax	
Numéro de TVA	
Incoterms	
Mandataire	BEL

L'acceptation de la commande par le vendeur emporte l'acceptation des conditions générales d'achat de BEL.

Adresse du fournisseur

Société

Raison sociale du fournisseur
Adresse complète

Adresse de livraison

Société
SPA Fromagerie Bel Algérie
Zone d'activité Mazafran
Section 08 ilot de propriété N°202
KOLEA -TIPAZA
ALGERIE

Adresse de facturation

Société
SPA Fromagerie Bel Algérie
Zone d'activité Mazafran
Section 08 ilot de propriété N°202
Koléa -Tipaza

Conditions de paiement: 50 jours, fin de décade, date de facture

Nous vous passons commande suivant l'offre n° V/26/DG/42_4/DI/000104 du 24/05/2026

objet de la commande : Approvisionnement en papier essuie tout
Demandeur : service production
Site :Kolea

Condition de paiement : 100% payable par virement à 50 jours date facture , fin décade
Date de livraison: 26.05.2026

Poste	Article	Description	Quantité	Unité ach.	Prix net	Val. nette (DZD)
00010	104901715	ESSUIE MAIN PAPIER	600	PCE	/ PCE	
00020		Frais de transport	1	PCE		0,00
		Valeur nette totale HT				**DZD**

Signature :

Protection des données personnelles
Conformément aux dispositions de la Loi n°18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel, chacune des Parties est informée que dans le cadre de sa relation commerciale avec l'autre Partie, cette dernière recueille, en qualité de responsable du traitement, des données le concernant et/ou concernant ses salariés (« DCP »). Ces données sont limitées aux données strictement nécessaires à chacune des Parties pour mener à bien ses activités et notamment le traitement et l'exécution des prestations, la gestion de la relation client, la gestion des flux financiers et le respect de toute obligation légale et réglementaire applicable.

SPA fromagerieBel Algérie

Commande d'achat

Information	
Numéro de document	4501366828
Date	24.05.2026

Adresse de livraison
Société
SPA Fromagerie Bel Algérie
Zone d'activité Mazafran
Section 08 ilot de propriété N°202
Koléa -Tipaza
Société

Chaque Partie à l'égard des DCP qu'elle traite, s'engage à mettre en oeuvre des mesures techniques et organisationnelles afin de préserver la sécurité et la confidentialité des DCP, et notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, perdues ou que des tiers non autorisés y aient accès. En particulier, des mesures permettant de contrôler les accès au traitement et de sécuriser les communications des données seront mises en oeuvre.
Les DCP seront conservées par chaque partie en ce qui la concerne, pendant la durée nécessaire à la finalité de leur traitement, et supprimées au plus tard à la fin de la relation entre les Parties, sous réserve des obligations et possibilités légales d'archivage de certaines données.

TABLE DE MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale 2

Chapitre 01 : Supply Chain Management et fonction achats : fondements théoriques, évolution et enjeux stratégiques.....7

Introduction du chapitre 7

Section 01 : De la logistique au Supply Chain Management : origines, évolution et intégration 8

1.1 Évolution de la logistique vers le Supply Chain Management 8

1.1.1 Définitions de la logistique 8

1.1.2 Vers une logistique intégrée 9

1.1.3 La chaîne logistique (Supply Chain) : concept et définition 10

1.1.4 Le Supply Chain Management : définition et périmètre 11

1.2 Enjeux et fonctions du Supply Chain Management 14

1.2.1 Les enjeux du Supply Chain Management 14

1.2.2 Les fonctions du Supply Chain Management 15

1.3 Performance logistique et résilience des approvisionnements 17

1.3.1 La notion de performance 17

1.3.2 La performance logistique 18

1.3.3 La résilience des approvisionnements comme composante stratégique 19

Section 02 : Le management des achats 22

2.1 La fonction achats : définition, évolution et maturité 22

2.1.1 Définition de la fonction achats 22

2.1.2 Les stades de maturité de la fonction achats 23

2.2 Missions, objectifs et enjeux de la fonction achats 24

2.2.1 Les missions de la fonction achats 24

2.2.2 Les objectifs de la fonction achats 25

2.2.3 Les enjeux de la fonction achats dans l'entreprise 26

2.3 Distinction entre la fonction Achats et Approvisionnement 26

2.4 Le processus d'achat : étapes et pilotage 28

2.4.1 Les étapes du processus d'achat 29

2.5 Stratégies d'achat et outil d'arbitrage : la matrice de Kraljic 36

2.5.1 Le portefeuille achats : fondements et objectifs 36

2.5.2 Déploiement des stratégies d'achat selon la matrice de Kraljic 38

Section 03 : Dimension stratégique de l'achat : rôle des fournisseurs et gestion des risques 40

3.1 Le fournisseur comme levier stratégique de performance 40

3.1.1 Le fournisseur comme créateur de valeur 40

3.1.2 Le fournisseur comme partenaire stratégique 41

3.1.3 Intégration des fournisseurs dans la Supply Chain 42

3.2 Critères stratégiques de sélection des fournisseurs 44

3.2.1 Une décision au-delà du prix 44

3.2.2 Les arbitrages stratégiques dans le choix des fournisseurs 44

3.3 Management des risques dans la fonction achats 45

3.3.1 Définition du risque lié aux achats 45

3.3.2 Typologie des risques liés aux achats 46

3.3.3 L'importance du management des risques dans la fonction achats ……..……48

Conclusion du chapitre 49

Chapitre 02 : Sourcing local vs sourcing global : enjeux de coûts, de résilience et de substitution aux importations 51

Introduction du chapitre 51

Section 01 : Fondements conceptuels et stratégies du sourcing 52

1.1 Le sourcing : définitions, stratégies et approches locales 52

1.1.1 La définition du sourcing 52

1.1.2 Les principales stratégies du sourcing 53

1.1.3 Définitions et périmètre du sourcing local 54

1.2 Le sourcing local dans la littérature en Supply Chain Management 54

1.2.1 Évolution du sourcing local dans les travaux académiques : d'une logique de coût à une nécessité stratégique 54

1.2.2 Les principales lectures théoriques du sourcing local 55

1.3 La volatilité des coûts d'importation : fondements théoriques 57

1.3.1 Définition et sources de la volatilité 57

1.3.2 Mécanismes de transmission sur les coûts d'approvisionnement …… 58

1.4 Le sourcing local dans les économies dépendantes des importations …….….... 59

1.4.1 Caractéristiques et exposition à la volatilité 59

1.4.2 Le sourcing local comme réponse à la dépendance aux importations 60

1.4.3 Spécificité du secteur agroalimentaire dans les économies importatrices 60

Section 02 : Le sourcing local comme levier de performance, de durabilité et de substitution aux importations 62

2.1 Du sourcing global au sourcing local : comparaison multidimensionnelle et avantages structurels 62

2.2 Le Total Cost of Ownership (TCO) comme outil d'évaluation du sourcing …….. 65

2.2.1 Définition et structure du TCO 65

2.2.2 Analyse comparative du TCO : sourcing global vs sourcing local …….. 65

2.2.3 Limites du TCO comme outil de décision 66

2.3 Les indicateurs de performance du sourcing local (KPIs) ……..... 67

2.4 Substitution aux importations : fondements, conditions de réussite et éclairage algérien 69

2.4.1 Fondements théoriques et mécanismes de substitution aux importations 69

2.4.2 Conditions de réussite : tissu industriel, politique publique et souveraineté économique 70

2.4.3 Éclairage contextuel : le cas de l'Algérie 71

Section 03 : Le sourcing local face à la volatilité des coûts : entre résilience opérationnelle et stratégie d'approvisionnement hybride …… 74

3.1 Impacts concrets de la volatilité des coûts d'importation sur les décisions d'approvisionnement 74

3.1.1 L'instabilité du coût total d'approvisionnement 75

3.1.2 Les perturbations logistiques et les surcoûts non anticipés ……..… 75

3.1.3 L'incertitude dans la prise de décision 75

3.2 Le sourcing local comme bouclier opérationnel et levier de résilience ……76

3.2.1 Réduction de l'exposition aux risques internationaux 77

3.2.2 Le hedging naturel par la proximité fournisseur 77

3.3 Limites du sourcing local et contraintes de mise en œuvre 78

3.3.1 Les limites de capacité de l'offre locale 79

3.3.2 La volatilité des prix locaux 79

3.3.3 Les coûts de transition et de qualification fournisseurs 80

3.3.4 Les situations où l'importation reste incontournable 80

3.4 Vers une stratégie d'approvisionnement hybride et résiliente ……..…..... 80

3.4.1 Les fondements du modèle hybride 81

3.4.2 Le mix sourcing local/global comme modèle de portefeuille …… 81

3.4.3 Les outils de pilotage du risque fournisseur 82

Conclusion du chapitre 84

Chapitre 03 : Le sourcing local à l'épreuve du terrain : étude empirique et analyse stratégique au sein de la Fromagerie Bel Algérie ……..... 86

Introduction du chapitre 86

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 87

1.1 Groupe Bel 87

1.1.1 Présentation générale du Groupe Bel 87

1.1.2 Historique du Groupe Bel 88

1.2 Bel Algérie 89

1.2.1 Présentation de la filiale Bel Algérie 89

1.2.2 Historique et évolution de la Fromagerie Bel Algérie 89

1.2.3 Fiche de présentation 90

1.2.4 Gamme de produits 91

1.2.5 Organigramme général 93

1.2.6 Organigramme du département Achats 94

1.3 Cartographie des intrants et de l'existant 94

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête 96

2.1 Présentation de la méthodologie de recherche 96

2.1.1 Objectif de l'enquête 96

2.1.2 Choix méthodologique 97

2.1.3 Stratégie d'échantillonnage 99

2.2 Outils de collecte des données 100
2.2.1 L'entretien directif 100
2.2.2 L'entretien non directif 100
2.2.3 L'entretien semi-directif 101
2.3 Le guide d'entretien 101
2.3.1 Définition du guide 101
2.3.2 Structure du guide 101
2.4 La méthode de traitement des données 105
Section 03 : Analyse des résultats de l'étude 106
3.1 Traitement et analyse des résultats des entretiens 106
3.1.1 Analyse de la similarité textuelle (coefficient de Pearson) 106
3.1.2 Résultats des entretiens avec les responsables 108
3.1.3 Nuage de mots de l'analyse des entretiens 112
3.1.4 Analyse sémantique des entretiens 113
3.2 Discussion des résultats 115
3.3 Analyse diagnostique SWOT 123
3.4 Recommandations et axes d'amélioration 125
Conclusion du chapitre 129

Conclusion générale 131