

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : SCM ET DISTRIBUTION**

**Thème :**

**Analyse de la gestion des risques liés à  
l'approvisionnement**

**ETUDE DE CAS :**

**NAFTAL Annaba**

**Présenté par :**

**Mlle. HARRAT Amel**

**Encadré par :**

**Mme. CHABANI Widad**

**Maitre de conférences (A) à EHEC Alger**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Année Universitaire : 2021/2022**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : SCM ET DISTRIBUTION**

**Thème :**

**Analyse de la gestion des risques liés à  
l'approvisionnement**

**ETUDE DE CAS :**

**NAFTAL Annaba**

**Présenté par :**

**Mlle. HARRAT Amel**

**Encadré par:**

**Mme. CHABANI Widad**

**Maitre de conférences (A) à EHEC Alger**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Année Universitaire : 2021/2022**



## **Dédicace**

A ma chère grand-mère ; qui a été comme une mère pour moi et le restera toujours et qui malheureusement n'a pas pu voir ce travail. Elle restera toujours vivante dans mon cœur.

A mes chers parents et mon cher frère

A ma meilleure amie Dr. BOUTALEB Chourouk

Ce travail est dédié pour vous

Je vous aime

## **Remerciements**

Je tiens à remercier tout d'abord le bon DIEU tout puissant qui m'a donné le courage, la santé et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement Mme. CHABANI Widad, mon encadreur de mémoire pour avoir accepté de participer à ce travail, pour son aide, ses conseils et son orientation.

J'adresse mes remerciements aussi à Mr. LAZREG pour m'avoir accepté comme stagiaire au sein de NAFTAL Annaba, je voudrais aussi remercier Mr. AYADI le responsable HSE pour son aide et ses conseils.

Je tiens également à remercier, Mr. ALAIMIA le chef de centre de distribution de Berrahal pour m'avoir accepté comme stagiaire avec beaucoup de gentillesse et de son importante contribution pour l'information, sans oublier de remercier Mr. HOUT, Mr. BOULARES et toute l'équipe du CDD Berrahal.

Je remercie aussi, mes chers parents qui sont toujours là pour moi, pour m'encourager et de me suivre tout au long de ce travail, merci pour votre amour infini.

## La liste des figures

<b>Figure 1:</b> 7 rights of logistics.....	6
<b>Figure 2:</b> Schéma représentative d'une chaine logistique composé de quatre acteurs.....	8
<b>Figure 3 :</b> Les différents canaux de distribution.....	13
<b>Figure 4 :</b> Types de distribution.....	13
<b>Figure 5 :</b> Grille de mesure de risque .....	28
<b>Figure 6 :</b> Etapes de la gestion des risques d'approvisionnement.....	33
<b>Figure 7 :</b> Organigramme de NAFTAL .....	44
<b>Figure 8 :</b> ordinogramme des recommandations.....	56

## La liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Les modes d'organisation de la production.....	12
<b>Tableau 2</b> : les niveaux de décisions logistique.....	20

## La liste des abréviations

NAFTAL : **NAFT** : pétrole et **AL** : Algérie.

NAFTEC : entreprise Nationale de raffinage de pétrole.

SPA : **Société Par Action**.

ERDP : **Entreprise nationale de Raffinage et de Distribution de produits Pétroliers**.

SONATRACH : **Société Nationale** pour la recherche, la production, **Transport** et la **Commercialisation des Hydrocarbures**.

AFNOR : **Association Française de Normalisation**.

AMA: **American Marketing Association**.

CEE/ONU: **Commission Economique des Nations Unies pour L'Europe**.

SC: **Supply Chain**.

SCM: **Supply Chain Management**.

JAT : **Juste A Temps**.

ISO: **International Organisation for Standardization**.

SCRM: **Supply Chain Risk Management**.

STPE : **Société de Transport des Produits Energétiques**.

SNTF : **Société Nationale des Transports Ferroviaires**.

SVH : **SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures**.

AGEX : **Assemblée Générale Extraordinaire**.

GPL : **Gaz de Pétrole Liquéfié**.

GPL/C : **Gaz de Pétrole Liquéfié/Carburants**.

GL : **Gestion Libre**.

GD : **Gestion Directe**.

RD : **Revendeur Distributeur**.

PVA : **Point de Vente Agréés**.

Km : **Kilomètres**.

DA : **Dinar Algérien**.

HSE : **H**ygène, **S**écurité et **E**nvironnement.

CDD : **C**entre **D**e **D**istribution.

## Résumé

Nous remarquons que récemment la supply chain a évolué et grandi avec le temps ce qui la met en face de plusieurs risques sur tout son long de l'amont jusqu'à l'aval. Tout ceci nous permet de voir à quel point la gestion de la SC est essentiel et importante pour tout entreprise.

Ce travail s'intéresse aux risques de la chaîne logistique précisément aux risques liés à l'approvisionnement et a pour but d'analyser la gestion des risques d'approvisionnement de NAFTAL.

Afin de répondre à cette problématique une étude qualitative est établie, cette dernière nous a mené à connaître les sources des risques, comment les analyser et quelles sont les méthodes à appliquer pour les éviter ou les minimise. Cette étude montre que NAFTAL a plusieurs risques d'approvisionnement : risques d'accident, d'incident et de fuites..... etc. cela montre que l'adoption de la gestion des risque au sein de cette entreprise est très important.

**Mots clés :** La Chaîne Logistique, Gestion des risques de la chaîne logistique, Risques liés à l'approvisionnement.

## Summary

We notice that recently the supply chain has evolved and grown over the time, which puts it in front of several risks all along its upstream to downstream. All this allows us to see how essential and important supply chain management is for any business.

This work is interested in the risks of the supply chain precisely in the risks related to the supply and aims to analyze the management of the supply risks of NAFTAL.

In order to answer this problem a qualitative study is established, the latter led us to know the sources of the risks, how to analyze them and what are the methods to be applied to avoid or minimize them. This study shows that NAFTAL has several risks of supply: risk of accident, incident and of leaks, etc. this shows that the adoption of risk management within this company is very important.

**Key words:** Supply Chain, Supply Chain Risk Management, Supply Risks.

## ملخص

نلاحظ أن سلسلة التوريد تطورت مؤخرًا ونمت بمرور الوقت، مما يضعها في مواجهة العديد من المخاطر على طول مسارها من المنبع إلى المصب. كل هذا يسمح لنا بمعرفة مدى أهمية إدارة سلسلة التوريد لأي عمل تجاري.

يهتم هذا العمل بمخاطر سلسلة التوريد، على وجه التحديد المخاطر المتعلقة بالتوريد ويهدف إلى تحليل إدارة مخاطر التوريد الخاصة بنفطال.

للإجابة على هذه الإشكالية تم وضع دراسة نوعية قادتنا هذه الأخيرة إلى معرفة مصادر المخاطر وكيفية تحليلها وما هي الأساليب التي يجب تطبيقها لتجنبها أو تقليلها. تظهر هذه الدراسة أن نفطال لديها العديد من مخاطر التوريد: مخاطر الحوادث، الحرائق والتسريبات... الخ. هذا يدل على أن اعتماد إدارة المخاطر داخل هذه الشركة أمر مهم للغاية.

**الكلمات المفتاحية :** سلسلة التوريد، إدارة مخاطر سلسلة التوريد، مخاطر التوريد.

## Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les éléments fondamentaux de la chaîne logistique	
Section 1 : notion de la chaîne logistique.....	4
Section 2 : la gestion de la chaîne logistique.....	18
Chapitre II : La gestion des risques de la supply chain	
Section 1 : le concept de risque.....	23
Section 2 : la gestion des risques d'approvisionnement.....	27
Chapitre III : Analyse de la gestion des risques d'approvisionnement au sein de NAFTAL	
Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil.....	36
Section 2 : étude et analyse de la gestion des risques d'approvisionnement.....	45
Conclusion générale.....	55

## Introduction générale :

Les hydrocarbures ont commencé à prendre une grande importance juste après la première guerre mondiale principalement pour les occidentaux. Aussi la France étant consciente de l'importance de cet or noir pour son économie a commencé par attribuer les premiers permis de recherches à de grande compagnie française dans le sud de l'Algérie qui était à cet époque sous sa domination.

La première découverte de pétrole c'est effectué en juin 1956 à Hassi Messaoud. La découverte de ce grand champ pétrolier a eu un impact très important pour l'économie française car déjà à cette époque les hydrocarbures sont devenus une ressource stratégique.

Après son indépendance, l'Algérie procéda à la création le 31 décembre 1963 d'une société SONATRACH. Cette société devient tout de suite la première société en Afrique.

Plusieurs filiales issues de SONATRACH virent le jour dont l'entreprise ERDP créée le 1<sup>er</sup> janvier 1982 ; et le 05 février 1983 il est procédé à la modification de la dénomination cette entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers d'ERDP en NAFTAL. (1)

Cependant, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, complexe et mouvant qui peut provoquer des risques pour l'organisation. Par conséquence, Ces risques peuvent influencer négativement sur leur rendement et parfois même jusqu'à sur leurs existences.

De nos jours les risques sont omni présent que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle ; comme un péril ou un danger qui peut survenir à tout moment sans pouvoir anticiper son approche ou d'une conséquence d'un effet. Alors que Le risque dans l'entreprise est définit comme la probabilité et l'aléa, d'un événement qui peut entraîner un dommage.

Ses risques qui sont de plus en plus alarmant peuvent entraver fortement le bon fonctionnement des entreprises tout au long de sa chaîne d'approvisionnement dès l'approvisionnement jusqu'à la distribution en portant atteinte à leurs objectifs et restreindre drastiquement leur développement.

Afin de gérer ces risques, l'entreprise doit mettre en place une gestion adéquate pour identifier ces dangers et arriver à mettre en place des mesures préventives pour amoindrir les conséquences néfastes de la survenue de l'événement redouté.

---

(1) <https://algeria-watch.org/?p=65805#:~:text=C'est%20en%20janvier%201956,juin%20de%20la%20m%C3%A9%20ann%C3%A9e>. (20/03/2022 à 16 :30).

Dans cette recherche on se focalise sur la gestion des risques de la chaine logistique plus précisément les risques liés à l'approvisionnement.

La phase d'approvisionnement constitue aujourd'hui un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur de production car cette dernière engendre des couts logistiques très élevé.

Le service approvisionnement a pour mission de fournir en quantité et en qualité suffisante, au moment voulu et au coût le plus bas possible les biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et de sa production.

Dans ce travail, on va répondre à cette problématique : **Quelles sont les pratiques adoptées par NAFTAL pour gérer les risques liés à l'approvisionnement ?**

Afin de bien structuré le mémoire et de bien répondre à la problématique de ce travail nous avons proposez les questions secondaires suivantes:

- Quels sont les risques liés à l'approvisionnement au sein de NAFTAL ?
- Comment elle procède pour gérer ces risques ?

Les hypothèses :

H1 : NAFTAL ne dispose pas d'une gestion de risque précise lié à l'approvisionnement.

H2 : NAFTAL s'appuie sur une cartographie de risques pour gérer les risques lié à l'approvisionnement.

Afin de bien mener notre étude, nous avons opté pour deux méthodes de recherche à savoir ; la recherche documentaire en consultant des ouvrages et les travaux universitaires (mémoires et thèses) concernant la chaine logistique, les risques d'approvisionnement et les concepts liés à ces derniers.

Ainsi qu'une étude qualitative, sous forme d'entretien semi-directif auprès des responsables de l'entreprise dans l'objectif était de s'informer sur les risques d'approvisionnement au sein de NAFTAL et ses méthodes pour gérer ses risques.

Cette recherche est subdivisée en trois chapitres et chaque chapitre est sectionné en deux ;

Tout d'abord le premier chapitre qui porte sur les notions générales de la chaine logistique dont nous pouvant citer la logistique et la gestion de la chaine logistique.

Ensuite, le deuxième chapitre est réservé pour la gestion des risques liés à l'approvisionnement dont il dépend ainsi que tous les concepts attachés à ce chapitre pouvant nous faire comprendre l'importance de leur lien et aussi le thème qui s'y rattache

Enfin, le troisième chapitre qui à pour but d'analyser la gestion des risques liés à l'approvisionnement au sein de NAFTAL.

# Chapitre I :

---

Les éléments fondamentaux de la chaîne logistique

## **Introduction :**

Plus particulièrement au cours de ce dernier ralentissement économique, les entreprises ont eu du mal à garder leurs portes ouvertes. Après tout, avec des clients qui se plaignent, des employés à former, un fournisseur en retard de livraisons et un équipement à réparer, qui a le temps de nouer des relations ou de faire d'autres efforts de gestion dans la chaîne d'approvisionnement ?

Bien que toutes les entreprises fassent partie d'une chaîne d'organisations (un fournisseur, une entreprise, un grossiste ou un client) apportant des produits et des services aux clients, donc certainement toutes ses chaînes logistiques ne sont pas gérées de manière véritablement coordonnée.

Auparavant, la logistique des entreprises était considérée comme une fonction secondaire qui se charge de l'organisation du transport. Aujourd'hui, la pratique de la gestion de la chaîne logistique est devenue extrêmement importante pour la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Elle permet d'atteindre l'objectif final qui est la pérennité. Malheureusement de nombreuses entreprises commencent à peine à être conscientes des avantages de l'intégration de la chaîne logistique.

La logistique correspond à la fois à une activité et à une fonction d'organisation de l'entreprise dont la définition peut varier fortement suivant les pays et les cultures.

Dans ce chapitre, on va mettre la lumière sur quelque notion de base de la chaîne logistique commençant par la première section qui se subdivise en deux parties une pour la logistique et l'autre pour la chaîne logistique, ensuite pour la deuxième section on va se focaliser sur la gestion de la chaîne logistique.

## **Section 1 : notion de la chaîne logistique**

Aujourd'hui dans une économie mondialisée qui influence presque tous les domaines en augmentant le niveau de la concurrence, la plupart des entreprises ont utilisé la chaîne logistique comme une source d'avantage concurrentiel.

### **1.1. Le concept de la logistique :**

Le mot logistique vient du terme 'logos' : l'art du raisonnement en grec mais, l'origine de cette notion est né dans le domaine militaire comme étant l'ensemble de moyens qui sert à acheminer, gérer, et optimiser les stocks d'armement, de transporter ces moyens et de ravitaillement des troupes. (2)

---

(2) ABBAS (S) et MEZIANI (S): la chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise cas d'étude : IFR, mémoire de master en science commerciale, université A/ Mira de Bejaïa, 2018, p.20.

### **1.1.1. Evolution et définition de la logistique :**

#### **1.1.1.1. Evolution de la logistique :**

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique était comme une fonction plus au moins importante qui s'occupe du transport des marchandises. Elle a été développée en parallèle avec les marchés : (3)

#### **A/ Logistique séparé :**

Avant 1975, la logistique était perçue comme une activité interne à l'entreprise qui aide à l'optimisation des ressources pour augmenter le niveau de la production, cette dernière était une fonction centrale dans l'entreprise.

Durant cette période où la demande était supérieure à l'offre, chaque fonction de la chaîne logistique travaillait individuellement pour diminuer les coûts de ses services.

#### **B/ Logistique intégré :**

Après 1975, les marchés ont connu un grand mouvement ou de nombreuses entreprises sont apparues créant ainsi une augmentation de l'offre et de la concurrence. Aussi le comportement des consommateurs a changé devenant de plus en plus exigeants concernant la qualité des produits et les services.

Face à ce changement, les entreprises ont rénové leur modèle de travail du Taylorisme (la division du travail) à un modèle de collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation soit un lien entre les acteurs de l'amont vers l'aval créant ce qu'on appelle une chaîne logistique.

#### **C/ Logistique coopérée ou supply chain management :**

Pendant les années 90, l'offre était toujours supérieur à la demande ce qui a accentué une forte augmentation de la compétitivité et a plus de volatilité du comportement des consommateurs.

A cause de cette instabilité les entreprises ont trouvé une difficulté relative à établir des prévisions de la demande. Aussi pour faire face à ce problème les entreprises ont développé au fur et à mesure la collaboration et la coopération entre tous les acteurs de la chaîne logistique.

#### **1.1.1.2. Définition de la logistique :**

Récemment, le concept de la logistique a émergé dans le terrain des organisations et a évolué dans le temps pour devenir une fonction stratégique et transversale qui a une grande influence sur la performance de l'entreprise.

---

(3) <http://staff.univ-batna2.dz>. (16/04/2022 à 8 :08)

Il existe plusieurs définitions de la logistique citons quelques une :

Selon l'AMA en 1948 : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de la marchandise du point de production au point de consommation.* » (4)

Selon le CEE/ONU et Forum international des transports (ex-CEMT), « *La logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts ainsi qu'aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale vers les lieux de consommation.* » (5)

D'après le professeur Martin Christopher: « *La logistique est essentiellement une orientation et un cadre de planification qui cherchent à créer un plan unique pour le flux de produits et d'informations à travers une entreprise* ». (6)

Aussi ; on peut définir la logistique comme une fonction qui s'occupe d'aboutir les 7 rights (**Figure1**) en anglais (6B en français) : livrer le bon produit, en bonne qualité, au bon endroit, en bonnes quantités, au bon moment et avec le bon prix.

**Figure 1:** 7 rights of logistics



Source : <https://www.alfrofreight.com/blog/the-7-rs-of-logistics/>. (16/04/2022 à 10 :14)

(4) <https://ma-logistique.ma/la-logistique.html>. (16/04/2022 à 7:19).

(5) <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1143890>. (16/04/2022 à 9:27).

(6) MARTIN, (Christopher): logistics and supply chain management, 4th edition PEARSON, 2011, UK, p.2.

## **1.1.2. Les types de la logistique :**

### **1.1.2.1. La logistique amont :**

La logistique en amont englobe les activités qui consistent à mettre en place toutes les ressources nécessaires en temps voulu pour la production.

### **1.1.2.2. La logistique interne :**

Elle est représentée sous forme de flux de fabrication à l'intérieur du lieu de production ou d'assemblage.

### **1.1.2.3. La logistique aval :**

Elle regroupe toutes les activités qui se déroulent en aval de la chaîne logistique, dont l'objectif premier concerne la réponse aux besoins des clients finaux et de les fidéliser.

### **1.1.2.4. La logistique inverse :**

Appelés aussi « logistique des retours », ce type concerne le déplacement des marchandises des clients vers des sites de stockage, de retraitement ou de recyclage. C'est ainsi que la logistique inverse représente une étape additionnelle de la chaîne logistique, et elle a lieu après l'étape de la livraison. (7)

## **1.2. La notion de la chaîne logistique :**

Une chaîne logistique appelé aussi chaîne d'approvisionnement représente les étapes nécessaires pour acheminer le produit ou le service jusqu'au client.

Elle englobe un ensemble de fonctions et de maillons qui travaillent en coordination tout au long du cycle de vie du produit de l'entreprise afin de satisfaire les besoins des clients.

### **1.2.1. Définition de la chaîne logistique :**

Les entreprises développent des chaînes d'approvisionnement afin de réduire leurs coûts et de rester compétitives. Cette dernière, a plusieurs définitions citons quelques une :

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « *Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services* ». (8)

La chaîne logistique est : « *Un réseau d'organisations connectées et interdépendantes qui coopèrent et travaillent ensemble pour contrôler, gérer et améliorer les flux physiques et d'information depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux.* » (9)

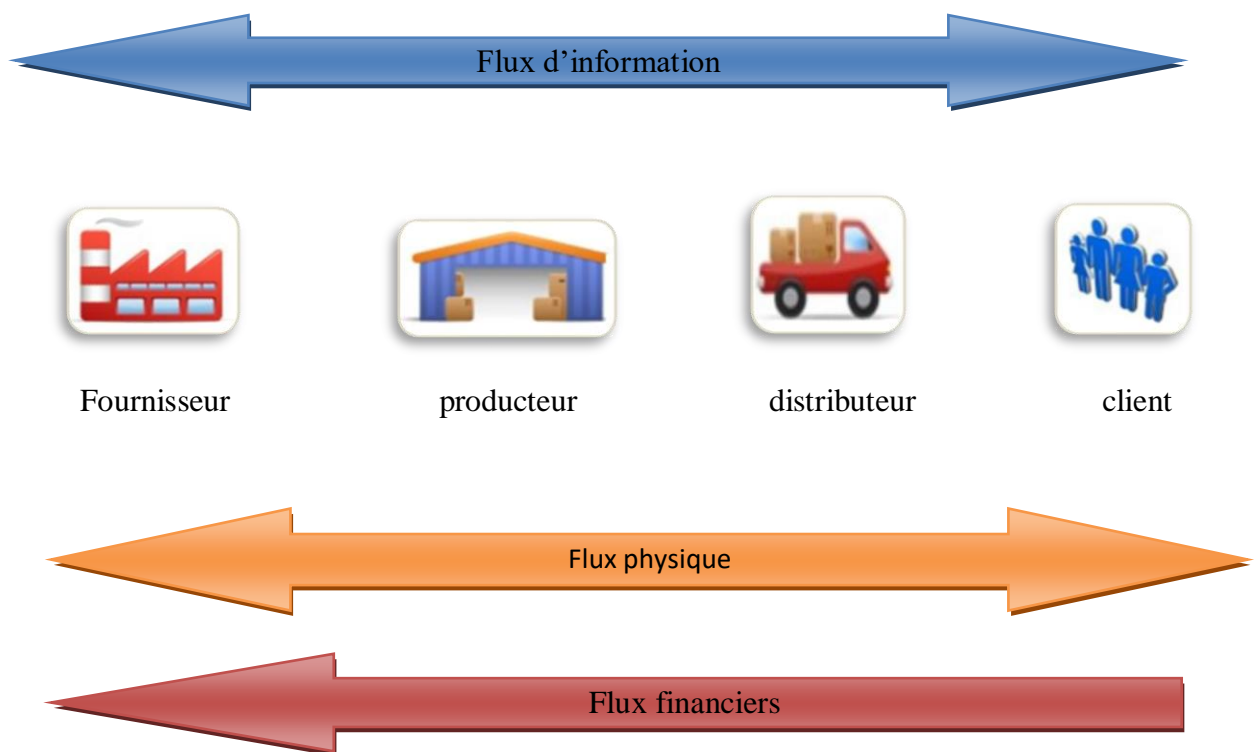
D'après Lee et al : « *La chaîne logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières et composants en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client.* » (10)

D'après Dupont la supply chain est : « un ensemble d'acteurs, où chacun est à la fois le client de l'acteur amont et le fournisseur de l'acteur aval, qui interagissent et enchaînent un certain nombre de processus de façon cohérente. » (11)

D'après Ganeshan et al : « Une chaîne logistique est un réseau d'entités de production et de sites de distribution qui réalise les fonctions d'approvisionnement de matières, de transformation de ces matières en produits intermédiaires ou finis, et de distribution de ces produits finis jusqu'aux clients. Les chaînes logistiques existent aussi bien dans les organisations de service que dans les organisations de production, bien que la complexité de la chaîne varie d'une industrie à l'autre et d'une entreprise à l'autre. » (12)

De plus, on peut définir la supply chain comme une boucle ou un cycle d'entreprises qui gère les flux physique, les flux d'informations ainsi que les flux financiers afin d'optimiser la production et minimiser les couts sans négliger la qualité du produit (Figure2).

**Figure 2** : Schéma représentatif de la chaine logistique composé de quatre acteurs.



Source : Elaborer par nous même.

(7) <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1143890.pdf>. (30/05/2022 à 11:41).

(8) LE MOIGNE, (Remey) : supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2017, p10.

(9) <http://staff.univ-batna2.dz>. (14/03/2022 à 17 :40).

(10) WANG, (Yimiao) : étude d'un projet innovant au sein de la supply chain le cas de Schneider Electric, thèse pour obtenir le grade du doctorat, université de Grenoble, Paris 2012, p22.

(11) Ibid, p.24.

### 1.2.2. Les flux de la chaîne logistique :

La chaîne logistique (supply chain) consiste de trois types de flux :

- Flux physiques ;
- Flux financiers ;
- Flux d'informations ;

#### A/ Les flux physiques :

Ils représentent l'acheminement et la circulation des produits finis, semi-finis, des matières premières, des pièces de rechanges et des composantes entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Ces flux circulent dans les deux sens de la chaîne ; du fournisseur au consommateur final et inversement c'est-à-dire dans une logistique inverse où les produits non conformes retournent au producteur pour le recyclage.

#### B/ Les flux financiers :

Les flux financiers désignent une compensation des flux physiques moyennant une certaine valeur monétaire.

#### C/ Les flux d'informations :

Les flux d'informations regroupent tous les échanges de données et d'informations entre les différents maillons et partenaires de la chaîne logistique afin de garantir dans l'ensemble le bon fonctionnement de l'entreprise. (13)

### 1.2.3. Les fonctions de la chaîne logistique :

La chaîne logistique est un système global qui assure le lien entre plusieurs fonctions et services de l'entreprise, de l'approvisionnement jusqu'à la distribution.

#### 1.2.3.1. L'approvisionnement :

L'approvisionnement peut concerner l'achat d'une multitude de matières ou d'objets. Cela concerne aussi bien une matière première appelé à être transformé ou des produits finis destinés à la vente.

---

(12) FRANCOIS, (Julien) : planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour obtenir le grade du doctorat, l'université bordeaux 1 école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, France 2007, p.28.

(13) HAMDY, (Faiza) : optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, thèse de doctorat, école des mines d'Albi-Carmaux, France 2017, p.18.

Aussi, pour les sociétés un approvisionnement peut concerner suivant leurs objectifs une ou plusieurs matières premières pour la transformation comme il peut concerner des produits semi fini ou fini. L'approvisionnement peut aussi concerner un stockage d'un ou plusieurs produits destinés à la vente.

### **1.2.3.1.1. Le processus d'approvisionnement :**

Le processus d'approvisionnement est un ensemble d'opérations liées à l'approvisionnement impliquant plusieurs activités de l'entreprise : allant du service achats, qui est responsable de la planification de l'acquisition des marchandises, jusqu'à l'évaluation des fournisseurs par le responsable d'approvisionnements. Il se compose de quatre étapes :

**1/ Gérer les stocks :** Cette étape permet d'identifier les besoins (les matières premières, les produits, les quantités nécessaires pour la production..) ; qui seront utilisés comme des ressources pour répondre à la demande et au moment préconisé par l'acquéreur.

Cette étape a pour objectif de minimiser les coûts qui lui sont attachés (salaire du personnel, location d'entrepôts et matériels de manutention) et aussi de sécuriser les stocks par la minimisation des risques de rupture de stock afin d'éviter une éventuelle perturbation de la flexibilité de l'entreprise.

**2/ Passer une commande et la suivre :** Après avoir déterminé les besoins en termes de quantité et de types de produits vient l'étape de lancer la commande et d'assurer son suivi qui est considéré comme un acte de transaction entre deux parties (acheteur et vendeur, client et fournisseur) afin d'obtenir les quantités dans les temps impartis et au prix voulu.

Avec un bon de commande l'approvisionneur passe une commande et l'envoie au fournisseur, il peut rester en contact avec le fournisseur tout au long de la période signée entre les deux parties.

**3/ Contrôle et contrôle des achats et des règlements :** La réception et le stockage des ressources, représente l'une des étapes d'approvisionnement où les ressources sont réceptionnées dans la zone des quais puis transférées et stockées dans les rayonnages des docks jusqu'à ce qu'elles soient nécessaires pour la revente ou demandées par la fonction de production.

Après la réception des ressources une vérification se fait pour les colis qui sont les quantités et la qualité des matières puis vient le contrôle de la concordance entre le bon de livraison, le bon de commande et la facture.

**4/ Evaluation des fournisseurs :** l'évaluation se fait selon des critères bien établis qui sont la qualité des matières, le respect du délai de livraison ainsi que le prix. (14)

---

(14) [https://www.youtube.com/watch?v=yaGafOhisiA&ab\\_channel=BTSgestiondelapme](https://www.youtube.com/watch?v=yaGafOhisiA&ab_channel=BTSgestiondelapme).  
(12/04/2022 à 23:11)

### **1.2.3.1.2. La gestion des approvisionnements :**

La gestion des approvisionnements vise l'optimisation des ressources et la synchronisation des flux logistiques entre les différents points de chargement et de livraison. Cette gestion assure l'achat approprié des marchandises, des matières premières, des pièces ou autres, qui peuvent par la suite être transformés, stockés ou revendus. (15)

Pour l'optimisation de la gestion d'approvisionnement, les entreprises utilisent une méthode parmi tant d'autres selon leurs besoins et la demande. Nous citons certaines méthodes :

#### **A/ La méthode empirique :**

Elle se repose principalement sur l'historique de ventes ainsi que sur les prévisions des prochaines années effectuée à travers les années précédentes. Toutefois, cette méthode n'est pas toujours fiable vu que certains événements peuvent surgir d'une année à une autre.

#### **B/ La méthode prévisionnelle :**

Cette méthode consiste à prendre en considération tous les chiffres des précédentes ventes tout en se basant sur une profonde analyse complémentaire, qui peut se rapporter à une étude de l'évolution de la demande et la concurrence ainsi qu'au contexte économique existant, aussi cette méthode acquiert plus d'exactitudes.

Pour utiliser cette méthode l'entreprise doit bien estimer ses besoins, doit avoir une stricte gestion des stocks et des commandes sans oublier qu'il faut aussi une parfaite cohésion entre tous les protagonistes.

### **1.2.3.2. La production :**

C'est une fonction qui consiste à transformer des matières premières pour fabriquer des produits finaux en temps voulu pour des quantités voulues avec une qualité déterminée par les exigences des clients ce qui nous pousse à optimiser les ressources de l'entreprise.

#### **1.2.3.2.1. Missions de la production :**

- ✓ Conception des produits ;
- ✓ Préparation et organisation de la production (la définition des tâches et l'élaboration du plan de production) ;
- ✓ La transformation des composantes en produits finaux ;
- ✓ Suivi et contrôle ;

---

(15) <https://swiver.io/blog/gestion-de-lapprovisionnement/>. (14/04/2022 à 9 :06).

### 1.2.3.2.2. Les services de production :

La fonction de production se compose de plusieurs services citons quelques une :

#### 1/ Service des études :

Ce service élabore des plans de travail et précise la nature des matières premières et les composants à utiliser pour obtenir la qualité attendu avec un prix de revient minimum. L'équipe de ce service doit faire un test afin qu'elle puisse établir un plan définitive de travail ainsi que toute la nomenclature.

#### 2/Service d'ordonnancement :

En fonction de l'enchaînement des taches défini par le service méthode qui a pour objectif :

- Le suivit des délais de fabrication.
- Les prévisions concernant l'affectation du personnel nécessaire et le matériel essentiel à la réalisation du plan de production.

Il a aussi pour mission l'établissement des documents d'exécution et de contrôle.

#### 3/Service de lancement :

A partir du plan déterminé par le service d'ordonnancement, ce service déclenche les opérations en fonction de l'avancement des taches tout en impliquant les acteurs ayant un lien avec ce plan. (16)

### 1.2.3.2.3. Principaux modes d'organisation de production :

Il y a quatre modes d'organisation :

**Tableau 1** : Les modes d'organisation de la production

<b>Production par projet</b>	<b>Production en atelier</b>	<b>Production de masse</b>	<b>Production en continu</b>
Une réalisation d'un projet sur une longue période. Réponse à un besoin spécifique. Exemple : bâtiments	La production de multiples produits qui ont de nombreuses options personnalisées. Exemple : machines	Le lancement de grandes série de fabrication des produits de grandes consommation. Exemple : automobiles	La production continue d'une série de produits liés avec une matière première unique. Exemple : pétrole

Source : [http://marcpolizzi.free.fr/outilsgpi/doc\\_typ\\_prod/type\\_prod.htm](http://marcpolizzi.free.fr/outilsgpi/doc_typ_prod/type_prod.htm). (12/05/2022 à 16:46)

### 1.2.3.3. La distribution :

Elle englobe l'ensemble des activités et d'opérations qui sert à mettre a la disposition du client le produit final.

---

(16) <https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=129760&forceview=1>. (12/05/2022 à 16 :46).

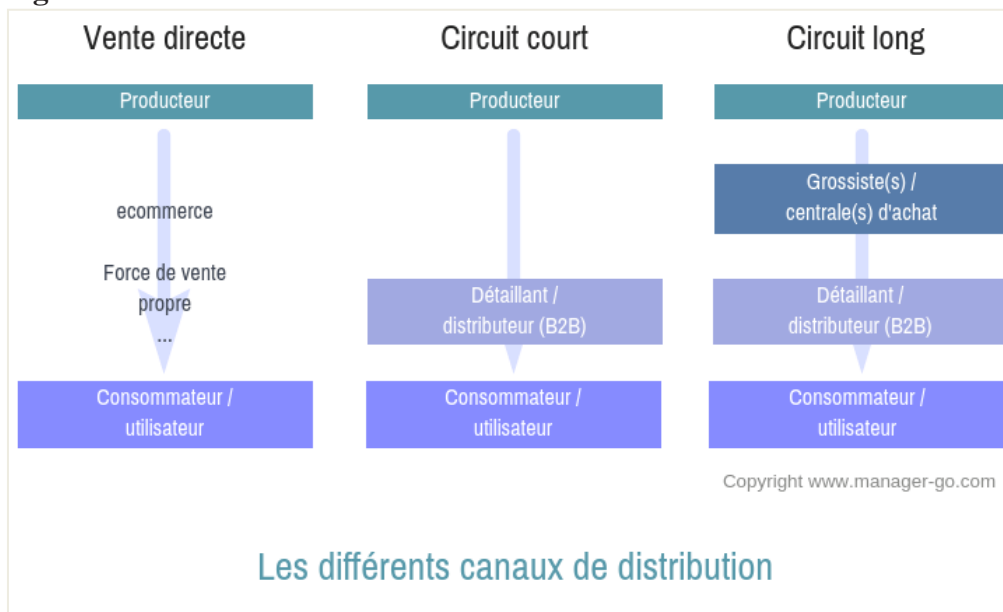
### 1.2.3.3.1. Le canal et le circuit de distribution :

1/ **Le canal de distribution** : c'est le moyen d'acheminement du produit fini du producteur vers le consommateur final.

2/ **Le circuit de distribution** : c'est un ensemble de canaux, formant l'itinéraire par lequel un produit ou service passe. On peut distinguer trois types de circuits :

- **Circuit direct** : la vente se fait directement avec le client sans le biais d'un intermédiaire.
- **Circuit court** : la vente des produits par un seul intermédiaire.
- **Circuit long** : il se caractérise par l'ajout d'un seul ou plusieurs intermédiaires. (17)

**Figure 3** : Les différents canaux de distribution



Source : <https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm>. (13/05/2022 à 17:35)

### 1.2.3.3.2. Les types de distribution :

L'entreprise choisit le type de distribution selon son objectif commercial. Il y a trois types de distribution : intensive, sélective et exclusive.

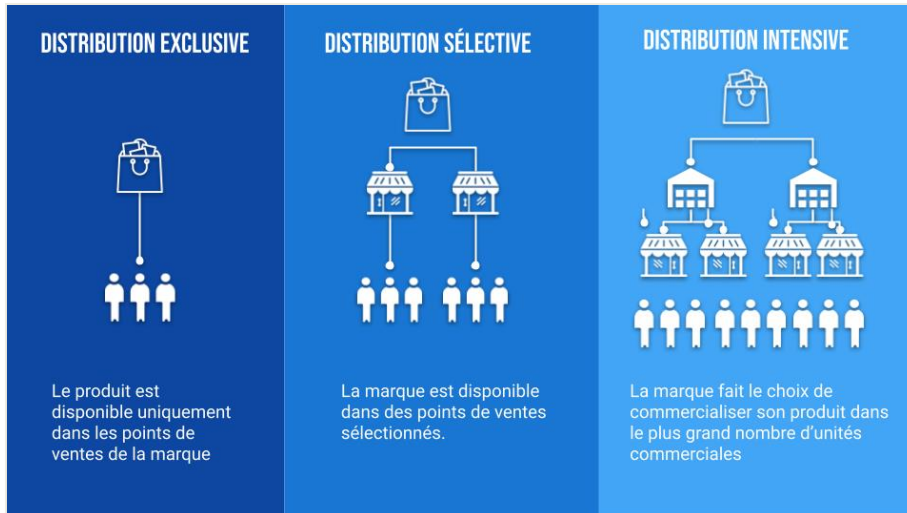
- **Distribution intensive** : pour ce type l'organisation doit mettre en place une stratégie de distribution de ses produits sur le maximum de points de ventes afin de toucher plusieurs catégories de consommateur. Cette stratégie est utilisée pour la commercialisation des produits de large consommation.
- **Distribution sélective** : en utilisant ce type de distribution, l'entreprise commercialise des produits sélectionnés selon des critères de positionnements des points de ventes et la compétence de ses forces de vente. Les produits vendus par cette méthode nécessitent des conseils d'achat et des informations comme l'électroménager.

(17) <https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm>. (13/05/2022 à 17:35).

(18) [https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340035591\\_extrait.pdf](https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340035591_extrait.pdf). (16/05/2022 à 00:08)

- **Distribution exclusive** : cette dernière, mène l'organisation à commercialiser ses produits dans ses propres points de ventes et faire une exclusivité à un seul distributeur. Elle aide l'entreprise à garantir le contrôle de la qualité des produits et d'une meilleure relation avec les clients amenant à la création d'une image de marque. (18)

**Figure 4** : Les types de distribution



Source : <https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm>. (13/05/2022 à 17:35)

#### 1.2.4. Les défis de la chaîne logistique :

De nos jours beaucoup de facteurs peuvent influencer les activités de la logistique que ce soit d'ordre interne comme la digitalisation des services logistiques, ou d'ordre économiques et financiers ; comme ils peuvent être aussi d'ordre externe comme l'apparition de nouveaux opérateurs, ainsi que la concurrence nationale ou internationale.

Aujourd'hui la logistique fait face à de nombreux défis qui évolue en permanence, aussi il faut faire en sorte d'être toujours vigilant et prêt à faire face à de multiples problèmes de logistique.

##### 1.2.4.1. Défi du faible coût :

Toutes les opérations logistiques ont un coût qui est supporté par l'entreprise. Différents coûts de cette chaîne logistique apparaissent et touchent plusieurs secteurs comme celui du stockage, de l'emballage, du transport, de la production, de la distribution, ainsi que celui de l'approvisionnement.

---

(19) OUBAOUZINE, (Lahcen) : Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain, Université Hassan II, Aïn Chock laboratoire de recherche en Management des Organisations LAREMO EST – Casablanca Maroc, 2020, p.3.

Pour la logistique toute entreprise doit choisir les moyens les moins onéreux et les mieux adaptés pour faire parvenir tout approvisionnement vers une autre entreprise ou faire parvenir tout produit à son destinataire (clients ou consommateurs) dans les meilleurs délais et dans de très bonne condition.

L'entreprise doit relever tous les défis concernant les coûts de la chaîne logistique. Aussi plusieurs choix doivent être pris pour réduire au maximum le coût des moyens à entreprendre pour y parvenir. Diminuer les coûts s'avère possible dans la mesure où il faut tout mettre en œuvre pour éviter tout gaspillage de temps, d'énergie, de matières, etc. Bien sûr aucune entreprise ne peut éliminer totalement les coûts de sa chaîne logistique mais pour les réduire elle applique certaines techniques, théories ou principes anciens mais qui ont fait à ce jour leurs preuves comme celle du Zéro olympique J.A.T (Juste à Temps), ou celle des N.T.I.C. (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) etc.

#### **1.2.4.2. Défi du délai réduit :**

Le facteur temps est l'élément crucial pour une entreprise dans sa chaîne logistique. La maîtrise du temps dans la logistique est essentielle et contribue énormément dans le rendement de la gestion de l'entreprise quel que soit sa taille ou son importance que ce soit en amont ou en aval.

L'expression (le temps c'est de l'argent) reflète parfaitement l'importance du temps dans la logistique d'une entreprise.

#### **1.2.4.3. Défi de la bonne qualité du produit et du service à offrir et même à recevoir :**

Pour une entreprise le gain de temps ne doit en aucun cas occulter la qualité même si celle-ci n'est pas du tout l'objectif premier de l'entreprise. Il faut se rendre à l'évidence qu'un client ou consommateur cherchera un produit de très bonne qualité même si le prix est plus élevé.

Aussi, une entreprise cherchera toujours à fournir un produit de qualité afin d'éviter un échec commercial. L'entreprise doit avoir comme objectif la qualité de ses produits et fera en sorte qu'ils soient en constante amélioration ; aussi plusieurs concepts ou méthodes peuvent être utilisés tel que la traçabilité, les Zéros olympiques, la méthode japonaise des 5S (Seiri, Sieton, Sieso, Seiketsu, Shitsuke), la méthode QQQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), la méthode d'Ishikawa des 5M (Matière, Milieu, Méthodes, Matériel, Main d'œuvre), etc.

#### **1.2.4.4. Défi de la disponibilité du produit et du service :**

La disponibilité des produits est aussi un élément essentiel de la fonction logistique, car une rupture de stock peut engendrer d'énormes problèmes avec pour conséquence la rupture des relations avec ses clients. Ne pas honorer ses commandes c'est faillir à ses engagements

envers ses clients. Donc la logistique dans une entreprise doit être en mesure de parer à toute rupture de stock et pouvoir anticiper à l'avance tout problème lié à la disponibilité des stocks.

Les excès dans les stocks sont aussi un autre problème dans la gestion des entreprises, c'est pour cela que ce problème est très délicat et qu'il doit être pris très au sérieux car certains produits sont périssables.

#### **1.2.4.5. Défi de la digitalisation des activités :**

Toutes les entreprises optent aujourd'hui pour la digitalisation afin d'optimiser leur rendement dans tous les secteurs car cette technologie est devenue un facteur clé. Maintenant avec l'informatique et l'avènement de l'internet toutes les activités ont été numérisées afin de gagner du temps dans toutes les opérations et les tâches de l'entreprise. Le facteur temps c'est de l'argent.

L'informatique c'est accaparé de toutes les tâches dans les entreprises car elle rend le travail plus facile avec un gain de temps considérable et réduit au maximum les erreurs. L'ère du digital est considérée comme la quatrième révolution industrielle avec les nouveaux phénomènes comme le E commerce, les applications mobiles, l'informatique, les NTIC etc.

Les avantages de la digitalisation dans une entreprise sont considérables car il permet non seulement de gagner du temps et de l'argent mais aussi d'avoir toutes les informations en un temps très court ce qui permet de contourner pratiquement tous les obstacles et les risques qui peuvent survenir suite à certaines erreurs humaines.

La digitalisation peut constituer au départ une épreuve pour l'entreprise sur le plan investissement financier, technique, technologique et humain ; mais sur le long terme cet investissement sera rentable et certainement incontournable.

#### **1.2.4.6. Défi des risques :**

Avec l'introduction dans les entreprises des nouvelles technologies on a pu constater l'apparition de multiples types de risques qui peuvent surgir dans une entreprise tel que les risques de panne ou erreur, risque de retard, risque de revendication sociale, risque de faillite etc. Ses risques peuvent être internes comme externes. Pour éviter ce genre de risque qui peut créer des problèmes majeurs à l'entreprise il faut être rapide et prêt à prendre dans les meilleurs délais certaines décisions cruciales afin d'éviter ou d'aplanir certaines difficultés qui sont à l'origine de ses complications. Ne pas intervenir à temps pour régler certains problèmes peut conduire la société vers de graves problèmes comme la faillite. (19)

#### **1.2.5. Les objectifs de la chaîne logistique :**

L'objectif principal de la chaîne logistique est de rendre le produit disponible pour le consommateur final tout en préservant la qualité, et aussi satisfaire ses exigences.

Logiquement chaque entreprise a ses propres objectifs, mais leur but primordial et unique c'est de chercher à faire le maximum de profit avec un minimum de coût.

Pour la réalisation de ce but les organisations concentrent tous leurs efforts dans l'optimisation du rendement de la chaîne logistique de l'amont vers l'aval créant ainsi une union des sous-objectifs qui permettront d'atteindre l'objectif principale celui de mettre le produit à la disposition du client, selon son choix, au bon moment avec le meilleur rapport prix/qualité.

En réalisant son objectif, la supply chain mène les entreprises à construire une image de marque représenté par le jugement d'une personne qui peut être soit un client ou un prospect de produits et/ ou le service proposé par l'entreprise : délai de livraison attendu, prix raisonnable et une bonne qualité, etc. l'image de marque en question influence la performance de l'entreprise, augmente sa rentabilité, attire de nouveaux clients et de nouveaux talents pour l'entreprise.

Il est certain que la chaîne logistique a principalement pour but la création de la valeur en termes de produit ou de service proposé tout en tenant compte de la satisfaction des besoins du consommateur finale et l'utilisation d'un minimum de ressource. (20)

---

(20) HAMDI, (Faiza), op.cit, p.17.

## Section 2 : la gestion de la chaîne logistique

La supply chain management est basé sur l'idée que presque chaque produit qui arrive sur le marché résulte des efforts de diverses organisations qui composent une chaîne d'approvisionnement. Bien que les chaînes d'approvisionnement existent depuis des lustres, la plupart des entreprises n'y ont prêté attention que récemment en tant que valeur ajoutée à leurs opérations.

### 2.1. Définition :

La supply chain management ou la gestion de la chaîne logistique est un terme qui est apparu en 1980, elle est considéré comme le résultat finale de l'évolution de la chaîne logistique. Il existe plusieurs définitions qui sont :

Certaines définitions présentent la supply chain management comme un ensemble de processus. Certain logisticiens, indiquent que la supply chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution.

Semchi-Levi et al ont défini la gestion de la chaîne logistique comme, « *Un ensemble d'approches utilisés pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les détaillants de façon à garantir la production et la distribution des produits finis au bon moment, au bon endroit, en bonne quantité toute en respectant les exigences des clients finaux et ce au moindre coût.* » (21)

L'AFNOR en a donné la définition suivante : « *Fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens.* » (22)

Pour Tan et Al : « *La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini (et aussi de son éventuel recyclage). La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs. C'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise, rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficience.* » (23)

(21) WANG, (Yimiao), op.cit, p.32.

(22) BARA(Najat), Modèles d'aide à la décision en supply chain : management et valorisation économique : principes méthodologiques et applications, thèse pour l'obtention du doctorat, université Panthéon Sorbonne, Paris 2020, p.2.

(23) ABBAS, (S), et MEZIANI (S), op.cit, p.18.

Ainsi, c'est une fonction globale de planification, d'organisation, de coordination et de vérification de toutes les activités de la chaîne logistique. Son objectif est de réduire l'incertitude et les risques de la chaîne logistique. Son but final c'est d'influer positivement sur les niveaux de stocks, le temps de livraison, l'amélioration des flux et la maîtrise des coûts.

## **2.2. La prise des décisions dans la supply chain management :**

Elles représentent les différentes étapes impliquées dans la gestion de la chaîne logistique qui requiert une prise de décision liée à certains produits ou services. Une gestion réussie de la SC nécessite des décisions sur les flux d'informations, de produits (physiques) qui se répartissent en trois phases de décision : décision stratégique, décision tactique et décision opérationnelle.

### **2.2.1. Niveau stratégique :**

A ce niveau, Il est très important de faire une étude de marché car ces décisions tiennent compte des conditions actuelles et futures du marché. Il concerne les décisions lié à la structure de la chaîne logistique et les processus à développer qui ont un impact sur le long terme.

A travers ces décisions, l'entreprise détermine le niveau de performance attendu qui est lié au degré de flexibilité de son système de production pour répondre aux exigences des clients.

### **2.2.2. Niveau tactique :**

On commence par prévoir toute demande en produits finis auxquels l'usine a prévue de produire. Cette planification commence principalement par l'organisation des fournisseurs ce qui permet d'influer positivement sur la chaîne d'approvisionnement des produits qu'ils soient prévu pour le stockage, ou le transport vers d'autres entités. Elle permet aussi d'augmenter l'efficacité de la gestion des stocks évitant ainsi toute rupture d'approvisionnement.

### **2.2.3. Niveau opérationnelle :**

Appelés aussi « niveau d'exécution », elle comprend les différentes décisions fonctionnelles qui doivent être prises instantanément en quelques minutes, heures ou jours. L'objectif derrière cette phase décisionnelle est de minimiser l'incertitude et d'optimiser les performances de la gestion de la commande du client à la fourniture du produit au client, tout est inclus dans cette phase.

Au niveau opérationnel, la question est de savoir quand effectuer une tâche de fabrication et dans quelle installation afin que les délais de livraison soient respectés dans toute la mesure du possible. (24)

---

(24) ABBAS, (S) et MEZIANI, (S), op.cit. p.23.

**Tableau 2** : les niveaux de décision logistique

Niveaux de décisions	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Impact	Sur le long terme (un an et plus)	Sur le moyen terme (un mois/ une semaine)	Sur le court terme (une semaine ou quelques jours)
Objectifs	Définir la politique de l'entreprise	Produire au moindre cout	Gérer le fonctionnement le jour au jour
Exemples	Choix des fournisseurs ; Choix de moyens de transports ; Choix d'implantation des entrepôts ;	Gérer les stocks ; Planification de la production ; Choix de modes d'utilisation des ressources ;	Pilotage des systèmes de production ; Affectation des ressources aux taches ; Programmation de livraison ;
Spécifiés	Imprévisible	peu prévisible	répétitives

Source : élaborer par nous même.

### 2.3. Les avantages de la SCM :

Il est intéressant de noter qu'une chaîne logistique efficace et agile comporte de nombreux avantages pour une organisation à long terme. D'après EY (Ernst & Young et associés, cabinet d'audit financier et de conseil) : « *une supply chain flexible est très importante pour assurer la croissance actuelle du pays mais aussi pour répondre aux événements perturbants à venir.* »

Chaque activité de la SCM nécessite une surveillance approfondie et une évaluation en temps pour garantir une performance optimale, voici quelques avantages de la SCM :

- ✓ Une efficacité supérieure : lorsqu'une entreprise planifie et exécute stratégiquement les activités tout au long de la chaîne logistique, elle peut prévoir précisément la demande et répondre facilement aux exigences des clients. Cela améliore l'efficacité d'une entreprise pour s'adapter aux perturbations du marché en constante évolution et aux tendances fluctuantes de l'industrie.
- ✓ L'amélioration des relations : Le renforcement des collaborations avec les fournisseurs grâce à une intense communication et à une coopération efficace. Tout ceux-ci contribue à améliorer la productivité ainsi qu'à réduire les coûts.

---

(25) <https://www.upgrad.com/blog/advantages-of-supply-chain-management/>. (Traduction personnel), (8/04/2022 à 10 :02).

- ✓ Une entreprise peut aussi développer et maintenir des relations productives avec les fournisseurs, les distributeurs et tous les acteurs de la SC et en tirer des avantages conséquents.
- ✓ La rentabilité : avec une gestion comptable efficace et des processus automatisés, les entreprises peuvent garantir une rentabilité maximale. Cependant, on peut affirmer aussi que l'automatisation signifie également une précision accrue, moins d'erreurs et un flux d'informations plus rapide, ce qui non seulement améliore l'efficacité, mais peut garantir également une meilleure trésorerie.
- ✓ Gestion et évaluation des risques : une gestion vive et rapide de la chaîne d'approvisionnement permet aux entreprises de réagir efficacement aux perturbations. Il est important de déployer des outils d'analyse prédictive pour l'évaluation des risques.
- ✓ Une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement se traduit également par une action proactive en matière de contrôle de la qualité. Les entreprises qui le font ne sont pas seulement en mesure de prévoir les risques, mais ont également mis en place des solutions correctives pour esquiver ou couvrir les pertes qu'elles pourraient subir en cas de perturbations. (25)

**Conclusion :**

Pour finir ce chapitre, on peut conclure que la Supply Chain apporte à l'entreprise une forte valeur ajoutée en constante évolution, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans une politique globale d'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Ainsi, d'après ce chapitre on conclure que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est un élément important pour chaque organisation car elle améliore l'efficacité, le rendement, la gestion des ressources, etc. elle établit également des relations cruciales et importantes avec les parties prenantes telles que les fournisseurs, les clients, etc.

## Chapitre II :

---

La gestion des risques de la supply chain

## Introduction :

L'homme a du faire face à de multiples défis depuis son existence sur cette terre. Il a du affronter à ses débuts une multitude de risques dévastateurs tels que les maladies, les catastrophes climatiques, les famines etc. Mais il a su au fur et à mesure s'adapter à son environnement et éviter ainsi certains risques majeurs qui auraient pu concourir depuis bien longtemps à son extermination. Tous les risques ont contribué à une lente évolution de son expérience ce qui lui a permis de réfléchir et ainsi trouver des solutions pour éviter certains problèmes (1). Aussi, pour comprendre trouver des solutions et pour surmonter sa peur envers les risques l'Homme a inventé des croyances.

De plus, en revenons à l'histoire des conquérants comme Christophe Colomb qui a pris des risques et a entrepris un voyage qui lui a valu la découverte d'un nouveau continent. De cette histoire on peut conclure que dans un premier temps les risques étaient extrêmement liés à la notion de la prise des risques personnels. (2)

Maintenant les risques pris par certaines personnes en quête de notoriété n'ont plus la valeur de leurs ancêtres qui ont permis par leurs prises de risques de faire évoluer leurs expériences faire avancer l'humanité vers de meilleur horizon. (3)

De nos jours les risques sont omniprésents que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle ou dans les entreprises. Ils peuvent survenir à tout moment sans pouvoir anticiper leurs approches. Ses risques qui sont de plus en plus alarmants entravent le bon fonctionnement des entreprises en portant atteinte à leurs objectifs ce qui restreint leur développement.

Aussi la mise en place d'un dispositif de management des risques est nécessaire et capitale cette méthode peut permettre à l'entreprise d'identifier à l'avance tous les risques pouvant survenir et ainsi les contourner ou les stopper. (4)

Ce chapitre est composé de deux sections, la première inclut le concept de risque et la deuxième est consacrée à la gestion des risques d'approvisionnement.

(1) LE RAY, (Jean) : Gérer les risques : pourquoi ?, comment ?, édition AFNOR, Saint-Denis-La plaine, France 2006, p.17.

(2) DARSA, (Jean-David) : La gestion des risques en entreprise ; identifier, comprendre et maîtriser, 4<sup>ème</sup> édition Gereso, France 2011, p.31.

(3) Ib.id. p.32.

(4) <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm>. (27/04/2022 à 5:44).

## **Section 1 : Le concept de risque**

Maîtriser les risques et réduire les menaces, mène à concourir au développement de l'entreprise et au profit de toutes ses parties prenantes. De nos jours, Il est indispensable que la gestion des risques soit intégrée au pilotage de la stratégie de toute entreprise car elle représente un outil important qui identifie et traite tous les risques pouvant survenir. L'adoption de ce dispositif peut assurer des bénéfices durables et faciliter la prise de décision.

### **1.1. Le risque et ses composants :**

Le risque est une notion très ancienne qui a évolué au fil du temps avec un contexte économique de plus en plus difficile, il représente dans la plus part du temps le résultat de l'activité humaine. Donc, l'être humain est le premier danger envers sa personne et il est aussi le seul qui peut trouver des solutions afin d'éviter ses risques.

#### **1.1.1. Le risque :**

Selon le dictionnaire Le Robert le risque est un danger plus ou moins prévisible et en droit, le risque est l'éventualité d'un événement qui peut causer un dommage. C'est-à-dire un phénomène ou une action indéterminée qui n'est pas forcément causé par une personne. Il peut engendrer des carences pour certains objectifs ou bien des dégâts assez importants. Donc, le risque peut être défini comme une possibilité de perte ou un résultat défavorable associé à une action comme il peut être une opportunité de réaliser un profit pour certains créneaux bien déterminé.

Aussi, La norme (NF en ISO 12100, 2010) considère le risque comme « la combinaison de la probabilité d'un dommage et de la gravité de ce dommage » (5)

On peut le définir aussi comme, la probabilité qu'un danger ou un phénomène pouvant survenir avec le temps ainsi que tous les dommages s'y rapportant auxquels il faut s'y attendre.

#### **1.1.2. Le danger :**

Le mot danger est souvent associé au mot risque allant jusqu'à le présenter comme synonyme dans certains dictionnaire.

Le danger c'est quelque chose qui peut engendrer un préjudice ou un dommage plus ou moins périlleux alors que le risque est le résultat probable de l'exposition a un danger.

---

(5) EL BASSIT, (L) et autres : estimation quantitative des risques liés à l'utilisation d'un système lors de sa conception, 10ème Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation, 2014, Nancy, France, p.2.

Le danger peut être défini comme un événement ou un acte pouvant causer différents dommages à une ou plusieurs personnes, à un environnement, à toute une société, à une entreprise ou à un pays tout entier.

Le danger est le prélude de multiples risques. Ces dangers peuvent être d'origine naturelle (séisme, inondation, tornade etc.) comme ils peuvent être d'origine humaine (manipulation chimique, rejets des déchets toxiques avec exposition aux radiations, exploitation excessive de la terre entraînant la désertification ainsi que la rareté de l'eau sans oublier le réchauffement climatique dû en grande partie à la déforestation et aux rejets industriels etc.) (6)

### **1.1.3. La vulnérabilité:**

La vulnérabilité peut se définir comme une fragilité ou une faiblesse. Cette vulnérabilité peut toucher une personne comme elle peut toucher une entreprise ou toute une société ainsi que tout un pays.

- Une personne vulnérable est une personne ayant une santé fragile, très sensible aux aléas climatiques ou ayant un revenu très faible ne pouvant affronter les difficultés de la vie quotidienne.
- Une société ou une entreprise vulnérable sont celles qui ont adopté une mauvaise stratégie dans le travail entraînant une finance désastreuse qui peut aboutir à une faillite.
- un pays est vulnérable ou le devient quand ses dirigeants ne peuvent plus subvenir au bien-être de leur population en leur garantissant un emploi entraînant une grande partie de celle-ci au chômage donc à la précarité.

### **1.1.4. La menace:**

Une menace est la cause potentielle d'un incident indésirable, qui peut nuire à un système ou à un organisme. En d'autres termes, nous pouvons parler de vol, de dénis de service, d'atteinte à l'intégrité, etc.

### **1.1.5. L'incertitude :**

De façon générale, l'incertitude renvoie à la situation où on ignore ce que son environnement sera dans un futur proche ou lointain. Cela renvoie à l'incapacité des agents économiques à prédire la vraisemblance des événements à venir.

---

(6) [https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/hazard\\_risk.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/hazard_risk.html). (27/04/2022 à 6:01)

## 1.2. Typologies des risques :

On distingue plusieurs types de risques qui sont classé selon :

- L'origine ;
- L'activité ;
- La nature ;
- Le niveau ;

### 1.2.1. Selon l'origine :

On a deux catégories de risques suivant leur origine ;

- **Risques interne** : ce sont les risques résultants du fonctionnement de l'entreprise.
- **Risques externe** : ce sont les risques résultants des facteurs extérieurs de l'entreprise.

### 1.2.2. Selon l'activité :

- **Les risques stratégiques** : Il s'agit des risques qui peuvent se déclencher à cause d'un plan de travail mal exécuté, l'incapacité d'adaptation avec les changements du marché, le maintien de veille technologique ...
- **Les risques opérationnels** : il s'agit des risques de pertes (événement extérieur ou intérieur de l'entreprise), qui touchent toutes les fonctions de l'organisation (production, distribution...).
- **Les risques humains** : ce sont les risques de pertes du savoir faire, les pertes de main d'œuvre professionnel et des connaissances.
- **Les risques environnementaux** : elle concerne tous les facteurs que ce soit internes ou externes liés à l'environnement de la société qui empêche cette dernière d'atteindre ses objectifs.

### 1.2.3. Selon la nature :

Il y a deux types de risque selon la nature : risques inhérent et résiduel.

- **Risque inhérent** : c'est un risque qui peut se produire lors d'une erreur ou d'une information incorrecte, il est lié aux activités de l'entreprise a son environnement et sa nature.
- **Risque résiduel** : risque qui subsiste après son règlement ou après l'application de mesures d'atténuation du risque.

---

(7) [https://www.youtube.com/watch?v=aNO94FkNraQ&ab\\_channel=Gestiondesrisques](https://www.youtube.com/watch?v=aNO94FkNraQ&ab_channel=Gestiondesrisques). (27/04/2022 à 6 :15).

### 1.2.4. Selon le niveau :

On a trois types de risques :

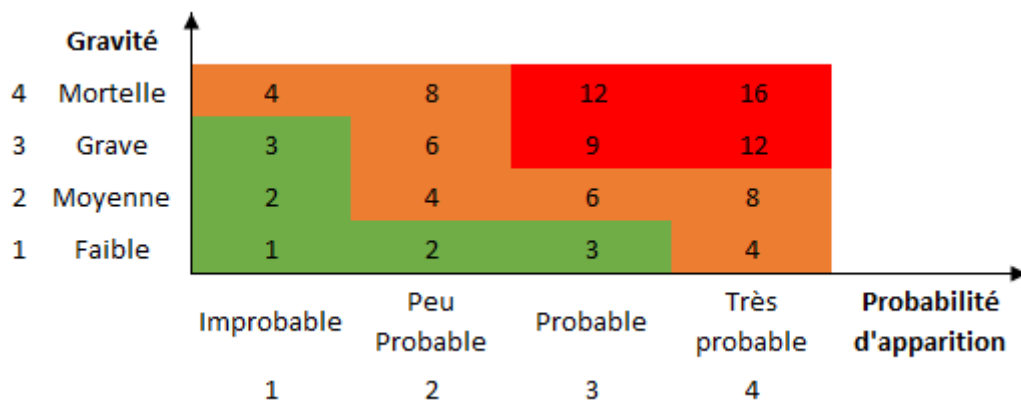
- **Risque potentiel** : c'est un risque qui se produit en cas d'absence de contrôle car ce dernier permet de détecter et de corriger les erreurs.
- **Risque avéré** : c'est un risque plus ou moins probable ou déjà connu qui doit être évalué pour pouvoir le maîtriser.
- **Risque possible** : c'est un risque potentiel où l'entreprise n'a pas de moyens pour le détecter ou le corriger. (7)

### 1.3. La mesure des risques :

Un risque se mesure par deux caractéristiques:

- La fréquence F, qui mesure la probabilité d'occurrence de l'événement dommageable. Elle dépend de nombre de cibles exposées au danger et le temps d'exposition de chacune de ces cibles au danger ;
- La gravité G, qui mesure les conséquences attendus en cas de survenance de risque. (8)

**Figure 5** : Grille de mesure de risque



Source : <https://www.certification-qse.com/cotation-des-risques-professionnels/>. (1/06/2022 à 10 :39).

(8) <http://www.cfppa.fr/infocampus/wp-content/uploads/2014/09/G%C3%A9rer-les-risques100faute.pdf>. (1/06/2022 à 10 :30)

## **Section 2 : La gestion des risques liés à l'approvisionnement :**

Bien que la recherche sur la gestion des risques soit vaste et recoupe divers disciplines académiques au niveau de l'entreprise, il est impératif que la gestion des risques doit être étudié dans un contexte de chaîne d'approvisionnement où l'unité d'analyse est le la chaîne d'approvisionnement plutôt que l'entreprise.

### **2.1. La notion de risque dans la supply chain:**

Il y a maintenant une nette évolution dans les relations entre les différentes organisations. Avant c'était chacun pour soit dans leurs relations organisationnelles et ou la concurrence régnait en maitre.

De nos jours, sentant l'avantage que peut représenter un partenariat par rapport à l'ancienne méthode et percevant chaque jour une nette évolution dans la chaine d'approvisionnement les organisations ont fini par adopter une relation bien plus avantageuse rentrant dans le plan de partenariat.

Ce partenariat repose essentiellement sur la relation d'affaire, ou le partage des efforts représente un atout majeur.

Le partenariat est devenu très important car non seulement il y a partage dans les gains, et bien dans d'autres affaires mais le plus important concerne surtout le partage des risques dans la chaine logistique.

Il est très difficile de cerner les risques. Un risque peut se manifester à tout moment tout le long de la chaine logistique et affecter un ou plusieurs maillons de cette chaine ce qui peut provoquer un ralentissement ou un arrêt dans le déroulement de cette chaine entraînant ainsi une contre performance pour les entreprises impliquées dans ce processus.

Le risque dans la chaine logistique peut être physique (panne dans différentes machines de transports ou de conditionnement) comme il peut y avoir une rupture dans la transmission de l'information entre les différentes structures affectant ainsi tout le flux de cette chaine logistique.

Le risque est pris très au sérieux par les entreprises et mettent en place tout leurs moyens pour faire face a d'éventuels apparition de risque. (9)

---

(9) AMAROUCHE, (A) et autres : La gestion des risques dans une chaine d'approvisionnement : le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'import-export, Rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain (RIRL), Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM), May 2018, Paris France, p.5.

### 2.1.1. Les types de risques en Supply chain :

Les risques de la chaîne logistique sont analysés sur différents angles par rapport aux auteurs ; D'abord, l'angle de l'organisation interne de l'entreprise qui est appuyé par les collaborations des différents services et acteurs.

De plus, les risques analysés sous l'angle de l'organisation externe qui concerne les interactions entre la société et ses partenaires ainsi que les relations avec les clients.

Enfin, une analyse sous l'angle de risque de l'environnement qui mène à une déréglementation dans le management de l'entreprise.

Aussi, les risques de la supply chain ont de plusieurs définitions ; pour Fouad El ouardighi les risques sont procédés d'une nature centralisée ou décentralisé de la chaîne, ce dernier mène à une inefficacité influençant la gestion de la chaîne logistique.

Suivant Junttner et al les risques sont liés à la dépendance des sociétés avec leurs partenaires et leur environnement. (10)

Les principaux risques auxquels une supply chain faire face sont des risques liés aux processus d'internationalisation commençant par des risques relatifs à des obstacles contextuels : comme l'environnement politico-légal qui a un impact négatif sur les processus d'affaires et les turbulences politique.

En outre, des risques relatifs aux spécificités culturelles : les différents valeurs et comportements créant des problèmes de coordination. A travers une étude menée sur la diversité culturelle dans la chaîne logistique pour une organisation de construction automobile il s'avère que la multiplicité et la divergence des compréhensions des définitions entre les différentes cultures conduites à des problèmes de collaboration.

Enfin, des risques relatifs à la distance géographique qui se présente sous forme de respect des délais et de réactivité et de sa fiabilité.

Ainsi, la supply chain est confronté par des risques de ruptures qui ciblent les flux d'information, de matières et de produits. Certain auteurs, développent les types de risque de la supply chain par : la demande, l'approvisionnement, l'environnement, les processus et le contrôle. (11)

---

(10) ELOCKSON, (Célestin) : le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises Agro-industrielles, thèse de doctorat, université d'ATROIS, France 2017, p.17.

(11) BALAMBO, (M.A) et HAOUARI, (M) : la globalisation des supply chains : quelle place pour le risque management ?, centre de recherche sur le transport et la logistique, France, p.6.

Pour les auteurs Anglo-saxon, deux niveaux de risques peuvent être percevoir :

- Risques de nature opérationnelle ; elle s'agit de la gestion rapide des flux de commandes, de livraisons et d'approvisionnement. Ces derniers sont regroupés par Chopra et Sodhi en neuf catégories : les ruptures, les matières premières, les prévisions, les retards, la propriété intellectuelle, les systèmes, les sommes à recevoir, inventaire et capacités.
- Les risques tactico-stratégique qui accèdent la gestion des flux entres les partenaires et affectant directement sur les risques opérationnelles.

## 2.2. La gestion des risques :

Les risques se diffèrent, on a des risques facile à gérer et d'autres qui le sont moins qui peuvent engendrer des conséquences terrible pour l'établissement. Pour cela la gestion des risques représente un volet très important dans l'entreprise.

La gestion des risques requière une approche très minutieuse de différentes étapes ayant pour but une évaluation stricte et rapide du risque dans le but final c'est d'arriver à maitriser les effets néfastes pouvant maitre en péril la gestion de l'entreprise.

L'évaluation des risques demande une sérieuse étude de tous les maux qui en découle et il faut être prêt a prendre toutes les mesures adéquates suivant une planification déjà bien tracé pouvant endiguer chaque difficulté par des mesures bien appropriées.

Le terme de la gestion des risques est apparu pour la première fois dans le domaine financier aux Etats Unis à la fin des années 50 sous le Nom de « risk management ». Au fil du temps, cette notion c'est propagé á d'autres domaines tel que l'environnement et la logistique.

Aujourd'hui la gestion des risques est bien différente de celle des années précédentes d'après L'habitant Tinguely (2001). Il ya maintenant une nette évolution par rapport aux années antérieures ou le risque n'est plus considéré qu'en interne des organisations; il a pris des proportions bien plus vaste dans un plan bien plus stratégique. Maintenant les entreprises ont pris conscience qu'ils font face à un environnement très instable plein de risques d'où l'intérêt accru pour la gestion des risques. (12)

Selon Harland et al « *La gestion des risques doit incorporer la planification des scénarios et l'utilisation des groupes d'experts et d'études de Delphi, en plus de la prévision par des méthodes basées sur les statistiques de prévisions. Elle dépendra de l'attitude de l'organisation : une organisation peut prendre plusieurs positions face au risque : réactive, défensive, proactive ou analytique.* » (13)

---

(12) ELOCKSON, (Célestin), op.cit, p.9.

(13) Balambo, (M.A) et Haouari, (M), op.cit, p.10.

### 2.2.1. La gestion des risques d'approvisionnement :

La gestion des risques d'approvisionnement est un ensemble de techniques d'organisation et de gestion de rupture qui touchent les matières premières, les composantes ou les produits nécessaires pour la continuité de l'entreprise.

Nous pouvons assurer qu'il ya une multitude de risques qui peuvent survenir à tout moment au vu du nombre important d'intervenant dans la chaîne logistique. Ses risques sont multiples et touchent le plus souvent certains aspects de la chaîne logistique comme le non respect des délais, le non respect des normes, la variation des coûts de la matière etc. les risques pouvant entraver le bon déroulement de la chaîne surviennent le plus souvent lors du passage d'un acteur de cette chaîne à un autre, aussi maîtriser cette étape devient cruciale pour toute organisation.

Mais ses risques sont gérés différemment suivant telle ou telle organisation. Certaines se focalisent sur leurs expériences pour contrer ou éviter les risques pouvant leur causer des déficits assez importants, d'autres comptent sur la collaboration de tous les intervenants sur cette chaîne logistique pour amoindrir tout choc provoqué par un quelconque risque ce qui demande une participation très intense et franche aux efforts de tous les acteurs.

Jüttner en donne la définition suivante : *« c'est l'identification et la gestion des risques pour la chaîne d'approvisionnement, par une approche coordonnée entre ses membres, afin de réduire la vulnérabilité de la chaîne dans son ensemble »*. D'après cette définition le SCRM est considéré comme le management des risques de la supply chain par la coordination entre ses acteurs.

Laville définit le SCRM comme suit *« une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude, en identifiant, en évaluant, en comprenant et en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard »*.

Pour Carter et Rogres la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement c'est *« la capacité de la firme à comprendre et à gérer ses risques économiques, environnementaux et sociaux au sein de la supply chain »*.

Ainsi, le SCRM est définie comme suit *« la gestion des risques de la supply chain à travers la coordination ou la collaboration entre les partenaires de la chaîne pour assurer la profitabilité et la continuité »* ; d'après Tang. (14)

---

(14) ELOCKSON, (Célestin), op.cit. p.37.

Cette recherche concerne le type de risque lié à l'approvisionnement qui fait partie des risques liés au pilotage des supply chains. Ces risques ont un impact négatif sur l'amont de la chaîne perturbant l'acheminement des matières premières (accidents, avaries des composants par exemple), les faillites des fournisseurs, les retards en terme de livraison...etc.

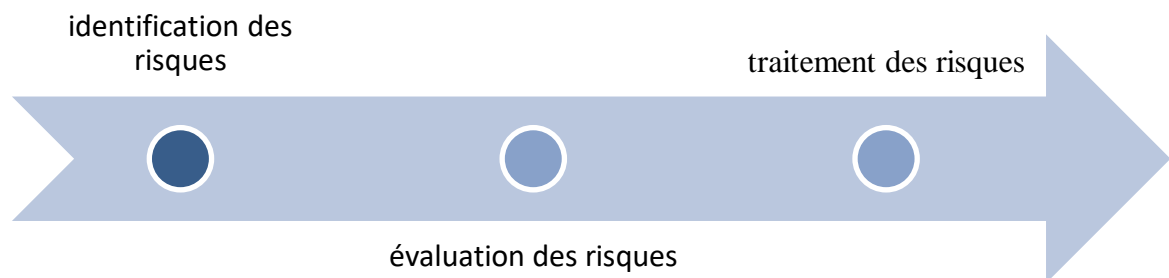
Tous ces risques engendrent plusieurs pertes en termes de coûts, de temps, de conformité et de la place au niveau du marché sans oublier l'influence qu'elle entraîne sur la relation entre les entreprises et ses clients.

La plupart des théories classiques, se focalise sur la minimisation des coûts attendus et négligent le comportement des managers en matière de risques. De plus dans la littérature, plusieurs politiques d'approvisionnement sont proposés et se concentre principalement sur les méthodes de gestion des stocks (période de commande et la consommation), oubliant les risques en approvisionnement qui peuvent influencer le bon fonctionnement de toute la chaîne logistique en incluant la gestion des stocks.

### **2.2.1.1. Etapes de la gestion des risques d'approvisionnement :**

Le processus de gestion des risques des approvisionnements passe par les mêmes étapes de la gestion des risques de la supply chain globale, il inclut trois étapes :

**Figure 6 :** Etapes de la gestion des risques d'approvisionnement



Source : élaborer par nos soins.

#### **2.2.1.1.1. L'identification des risques :**

Le but de cette étape de planification permet de comprendre l'environnement respectif dans lequel l'organisation opère, ce qui permet aussi une compréhension approfondie de l'environnement externe et la culture interne de l'organisation. On ne peut résoudre un

problème du a un risque si on ne connaît pas exactement sa provenance et son lieu de départ. Au stade initial, il est nécessaire d'établir un constat. Pour établir ce constat, il est nécessaire de collecter des données pertinentes. Il y a aussi un besoin de cartographier le périmètre des risques et les objectifs de l'organisation.

Identifier les risques c'est chercher les sources, leur zone d'impact, les événements potentiels de leurs causes et de leurs conséquences possibles. L'identification des risques nécessite une connaissance de l'organisation, du marché dans lequel elle opère, ainsi que l'environnement juridique, social, économique, politique et climatique. Sans oublier aussi, son activité, ses forces et faiblesses financières, son impuissance face aux pertes imprévues, les processus de fabrication, les systèmes de gestion ainsi que le mécanisme d'affaires par lequel il opère.

#### **2.2.1.1.2. L'évaluation des risques :**

Une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués pour estimer leur éventuelle gravité ainsi que les pertes y afférentes et leur probabilité d'occurrence. Il est difficile de prédire l'arrivée d'un événement et la quantification de ses pertes.

Par conséquent, dans le processus d'évaluation, il est essentiel de faire les meilleures suppositions possibles afin d'accorder la priorité à la mise en œuvre du plan de gestion des risques. La difficulté fondamentale de l'évaluation des risques consiste à déterminer le taux dans chaque cas puisque les informations statistiques ne sont pas disponibles sur tous les types d'incidents passés.

La gestion des informations après l'évaluation des risques devrait permettre une classification assez rigoureuse des menaces pouvant provenir de ses risques. Cette classification devrait permettre de hiérarchiser les décisions de la gestion des risques afin de parvenir à prendre les bonnes décisions au bon moment.

L'évaluation des risques est abordée sous plusieurs aspects et dans différents angles ce qui lui accorde une certaine valeur au sein de la supply chain. Cette dernière a mis au point des techniques de simulations permettant d'arriver à cerner les principaux facteurs de risques qui pourraient causer un ou plusieurs préjudices et enfin permettre l'évaluation des dommages ainsi que les pertes plausibles. Cette simulation fait appel à des techniques très avancées de mathématiques qui simulent des faits et des événements de crise.

#### **2.2.1.1.3. Le traitement des risques :**

Une fois les risques identifiés et évalués, toutes les techniques de gestion du risque incluent dans ces quatre grandes catégories :

- Transfert des risques ;
- Éviter les risques ;
- Rétention des risques ;
- Contrôle des risques ;

## **A/ Transfert des risques :**

Le transfert de risque c'est de faire passer la totalité ou une partie des risques d'une partie vers une autre partie moyennant un cout.

C'est la ou les assurances interviennent bien qu'il ya d'autres techniques par lesquelles le risque peut être transféré

## **B/ Eviter les risques :**

Eviter les risques ou les circonstances qui peuvent entrainer des pertes consiste à supprimer tous les dangers ou à les limiter en apprenant à les éviter en menant des actions de préventions ou a apprendre a les connaitre pour pouvoir se mettre a l'abri.

Mais exercer une activité peut comporter certains risques que nul ne peut éviter totalement. Ne pas exercer ou pratiquer une activité c'est perdre un gain.

## **C/ Rétenion des risques :**

La rétenion des risques implique que les pertes résultant d'un risque ne doit pas être exposé et doit être conservée ou assumée par la partie ou l'organisation. La rétenion des risques est généralement une décision délibérée pour les organisations commerciales.. L'auto-assurance et l'assurance captive sont les deux méthodes de rétenion.

Un « assureur captif » est généralement défini comme une compagnie d'assurance entièrement détenue et contrôlée par ses assurés ; sa vocation première est d'assurer les risques de ses propriétaires et ses assurés bénéficient des profits de souscription de l'assureur captif.

## **D/ Contrôle des risques :**

Le risque peut être maîtrisé par l'évitement ou en contrôlant les pertes. L'évitement implique soit qu'un certain risque de perte n'est pas acquis, soit qu'un risque existant soit négligé. Le contrôle des pertes peut être exercé de deux manières :

**1/ Créer le plan :** Décider de la combinaison de méthodes à utiliser pour chaque risque. Pour chaque risque la décision de la direction doit être enregistrée et approuvée par les responsables appropriés de management.

Par exemple, un risque concernant l'image de l'organisation devrait avoir une décision toute prête de gestion. Alors que la direction informatique aurait le pouvoir de décider des risques de virus informatiques.

Un bon plan de gestion des risques doit contenir un calendrier pour la mise en œuvre du contrôle ainsi que les personnes responsables de ces actions.

## **2/ Contrôler les risques :**

**Un processus de gestion des risques implique :**

1. l'identification méthodique des **risques** entourant les activités de votre entreprise.
2. l'évaluation de la probabilité qu'un événement survienne.

3. la compréhension de la façon de répondre à ces événements.
4. la mise en place de systèmes afin de faire face aux conséquences.

Un programme de **contrôle** des dangers (aussi appelé programme de maîtrise des **risques**) est constitué de toutes les mesures nécessaires à la protection des travailleurs contre l'exposition à une substance ou à un système, ainsi que la formation et les procédures de surveillance de la santé des travailleurs et de leur ...

Contrôler un risque c'est adopter un programme de contrôle des dangers qui consiste à prendre toutes les mesures nécessaires pour la protection de tous les travailleurs au sein d'une entreprise. C'est aussi le prémunir de tout danger pouvant venir d'une exposition à une substance toxique ou à un système inapproprié.

Contrôler un risque c'est pouvoir maîtriser ou éviter le risque.

Éviter le risque c'est soit prendre la décision de poursuivre dans la direction prévue, soit opter pour un itinéraire alternatif moins risqué mais conforme à l'objectif final.

Le transfert du risque est une autre option, principalement effectuée en souscrivant une assurance. D'autres moyens incluent les renonciations aux contrats de location, les clauses de non-responsabilité, billets et panneaux d'avertissement. Conserver le risque peut être une autre stratégie où l'on sait qu'il fait partie intégrante de l'événement.

Une fois les mesures de contrôle mises en œuvre, elles doivent être documentées. Cela a de multiples avantages tels que la compréhension de ce qui a été fait pour faire face à un risque, permettant ainsi de traiter des risques similaires. De cette manière on peut maîtriser divers risques. (15)

---

(15) <https://www.shahucollegelatur.org.in/Department/Studymaterial/comm/bcom3yr/1%20Introduction%20to%20risk%20management.pdf>. (26/05/2022 à 13 :38), traduction personnel, p.2.

**Conclusion :**

En peut conclure, qu'un risque de la chaîne d'approvisionnement a un impact très élevé sur tous les activités de l'entreprise.

Dans ce chapitre, on a compris que le SCRM représente un management opérationnel et stratégique au sein d'une société et de façon transversale entre les différentes acteurs et partenaires d'une chaîne logistique.

Bien que, la SCRM en générale est importante il est important aussi de gérer les risques liés aux approvisionnements pour garantir non seulement le bon fonctionnement de toute la chaîne d'approvisionnement mais également la pérennité de l'activité et de l'image de marque de l'entreprise.

## Chapitre III

---

Analyse de la gestion des risques liés à l'approvisionnement  
au sein de NAFTAL

## **Introduction :**

SONATRACH avec sa filiale NAFTAL a voulu mettre en avant toute sa maîtrise Dans la distribution des hydrocarbures et toutes ses dérivées.

Pour rester compétitif NAFTAL n'a pas cessé de développer sa chaîne logistique qui repose essentiellement sur les approvisionnements et la distribution des carburants. Et avec l'arrivée de nouveaux concurrents elle doit rester particulièrement attentive aux attentes des ses clients car les fidéliser reste l'atout majeur de cette entreprise.

La force de cette entreprise repose aussi sur l'étendu de son secteur de distribution a travers tout le territoire. Ce secteur doit être constamment modernisé afin d'atteindre un certain niveau d'efficacité et surtout de sécurité d'approvisionnement.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL dans la première section, et la deuxième section est consacrée pour l'analyse ainsi que pour l'étude de la gestion des risques liés à l'approvisionnement au sein de NAFTAL.

## Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif la présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL Annaba.

### 1.1. Historique de NAFTAL :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.

En Août 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution et été dévolue à une nouvelle entité NAFTEC.

NAFTAL est désormais chargée uniquement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. En 1998, elle change de statut et devient Société par actions filiale à 100% du holding SVH avec un capital social de 6 650 000 000 DA.

Le 21 Décembre 1999, la création de STPE, société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF.

En 2002, l'augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX.

En 2020, NAFTAL a commercialisé un volume total de 14,3 millions de tonnes de produits pétroliers, dont la répartition se présente comme suit :

Produits	Réalisations 2020
<b>Carburants Terre</b> (millions TM)	11,3
<b>Carburants Aviation</b> (millions TM)	0,29
<b>Carburants Marine</b> (millions TM)	0,27
<b>GPL</b> (millions TM)	02
<b>Bitumes</b> (millions TM)	0,39
<b>Lubrifiants</b> (milliers TM)	65,58
<b>Produits Spéciaux</b> (milliers TM)	15,43
<b>Pneumatiques véhicules</b> (milliers unités)	50,81

Source : [www.naftal.fr](http://www.naftal.fr) (2/06/2022 à 15:35).

- **Chiffre d’Affaires :**

Pour l’année 2020, les activités de la société ont engrangé un chiffre d’affaires de 317,66 milliards de dinars, en baisse de 16% par rapport à celui réalisé en 2019 (376,1 milliards de dinars).

- **Investissements :**

Les dépenses d’investissements en 2020 ont atteint un montant de 20,1 milliards de dinars.

- **Formation :**

L’effectif en 2020 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit,...) s’élève à 2811 agents contre 11 605 agents en 2019, soit une baisse de 8 794 agents.

- **Effectifs :**

Les effectifs employés au 31 décembre 2020 s’établissent à 32 073 agents.

## 1.2. Les missions de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- ✓ de l’enfûtage des GPL ;
- ✓ de la formulation de bitumes ;
- ✓ de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- ✓ du transport des produits pétroliers ;

La société NAFTAL est assignée, dans le cadre de développement à l’échelle économique et social à la distribution et la communication des produits pétroliers notamment celle destinée à l’aviation et à la marine comme les carburants, les solvants alcooliques et en cire, les huiles et les pneus en cartouche. En addition, elle est assignée à :

---

(1) Documents interne à l’entreprise NAFTAL.

- ✓ Distribuer les produits pétroliers et ses dérivés dans le marché nationale ;
- ✓ Développer et organiser l'activité commerciale ;
- ✓ Stocker et transporter tous les produits pétroliers afin de les commercialiser à l'échelle nationale ;
- ✓ Veiller à l'application du respect des normes liés à la protection de l'industrie et de l'environnement ;
- ✓ Veiller à l'utilisation rationnelle des produits pétroliers ;
- ✓ Récupérer les huiles usagées, afin de les recycler ;
- ✓ Procéder à l'étude du marché spécialisé dans l'utilisation et la consommation des produits pétroliers ;
- ✓ Veiller à appliquer les mesures de sécurité au sein de la société ;
- ✓ Développer l'image de la marque et sa qualité ;
- ✓ Procéder à toutes les études de marché, incluant l'utilisation et la consommation des produits pétroliers ;
- ✓ Assurer la maintenance des matériels et des équipements ;
- ✓ Développer les aptitudes des employés avec des stages et des formations continues.

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transports :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries ;
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- La route pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

A l'ère de la mondialisation, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produits (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, aviation et marine).

Elle fournit près de 13.3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

### **1.3. Les moyens de l'entreprise :**

Avec un personnel de 30 000 agents, NAFTAL est le premier distributeur de produits pétroliers en Algérie.

- 47 dépôts carburants terre ;
- 42 centres et mini-centres GPL ;
- 09 centres vrac GPL ;
- 47 dépôts relais ;
- 30 dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;
- 15 centres bitumes ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
- Un parc roulant de 3 300 unités ;
- Un réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe.

## 1.4. L'organisation de NAFTAL :

L'organisation de NAFTAL est composée de trois éléments :

### A/ La direction générale :

Elle est chargée de la politique et des orientations générale, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage et de management.

### B/ les structures fonctionnelles :

Elles sont chargées d'assurer une organisation directive, technique soit administrative à travers des coordinations assurant chacune d'elles une tâche de l'opération organisationnelle de la branche :

- ✓ Directions exécutives ;
- ✓ Directions centrales ;
- ✓ Directions de soutien ;

### C/ les structures opérationnelles :

Elles sont organisées en ligne de produit, chaque branche exerce ses métiers de base, développe ses activités conformément à la politique générale de la société dans la limite de son objet social.

- ✓ Branche de commercialisation;
- ✓ Branche relation internationale ;
- ✓ Branche carburants ;
- ✓ Branche G.P.L ;

## 1.5. L'activité de NAFTAL :

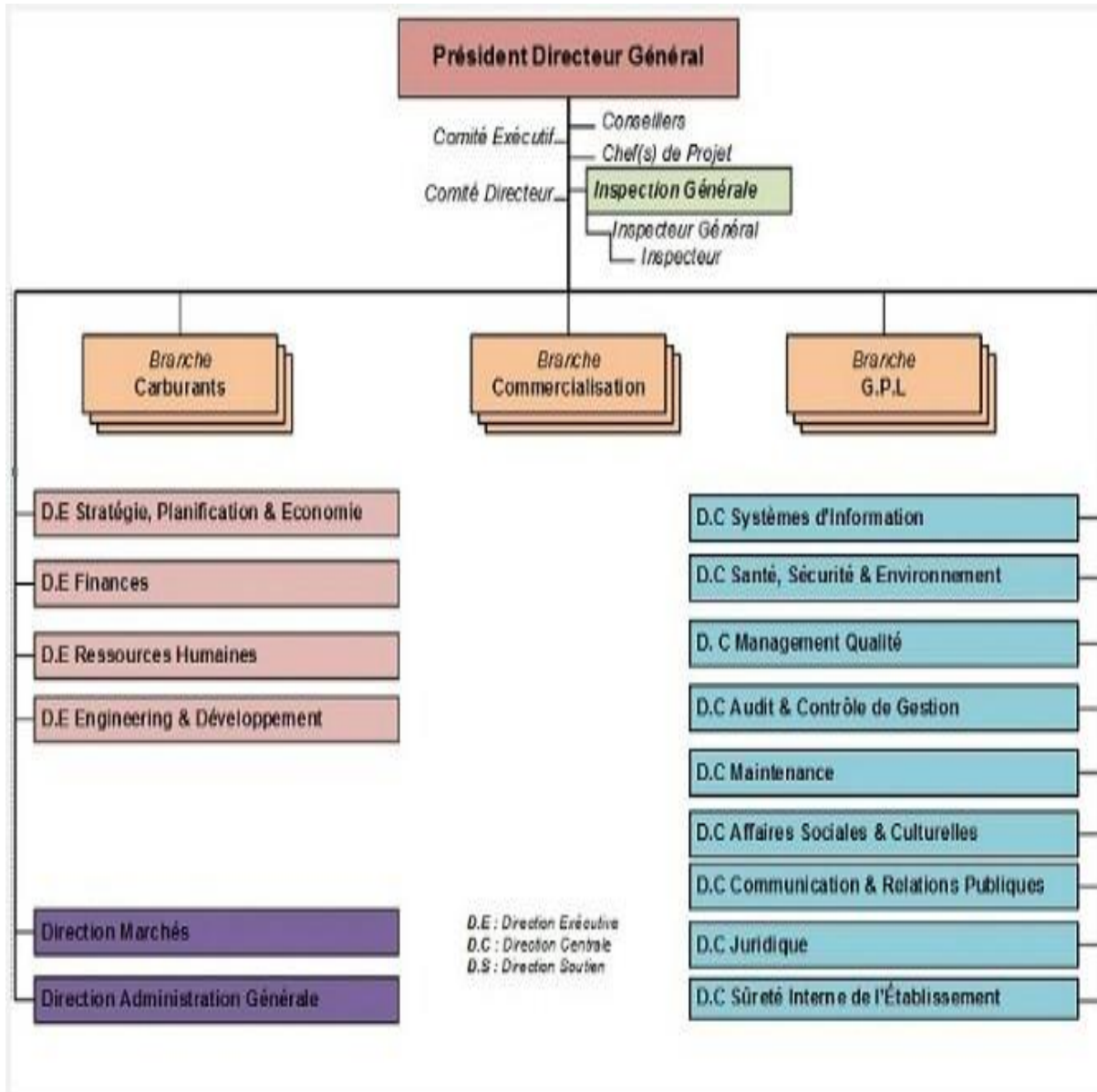
NAFTAL s'approvisionne en produits pétroliers finis auprès des raffineries, par les moyens de transports appropriés (pipe, cabotage, rail et route). L'organisation opérationnelle de la distribution et de commercialisation de ces produits s'articulent autour de trois pôles placés sur la responsabilité de la direction centrale.

Les modes de transports utilisés par NAFTAL sont les suivants :

- **Transport par canalisation (pipeline) :** Il consiste à transporter des fluides (liquides) dans des canalisations composées de tubes soudés pouvant atteindre plusieurs centaines de kilomètres de longueur. Ce mode de transport constitue l'essentiel des transferts des raffineries vers les entrepôts.
- **Transport par cabotage :** Ce mode de transport ne concerne que les entrepôts situés à proximité du littoral. Il s'effectue à l'aide de navires spéciaux appelés "tankers" ou "pétroliers" équipés d'un matériel adéquat et adapté aux produits transportés.

- **Transport par rail** : Il joue un rôle important dans le transport des produits pétroliers. Pour le transport des carburants, il est en concurrence permanente avec le pipeline et le cabotage dans la phase d’approvisionnement et avec le transport routier dans la phase de ravitaillement.
- **Transport par route (camion-citerne)** : Ce mode de transport peut atteindre les zones d’accès les plus difficiles et les lieux les plus éloignées. Aussi, il utilise toutes les voies quelles que soient leurs natures (bitume, piste,...).

Figure 7: Organigramme de NAFTAL



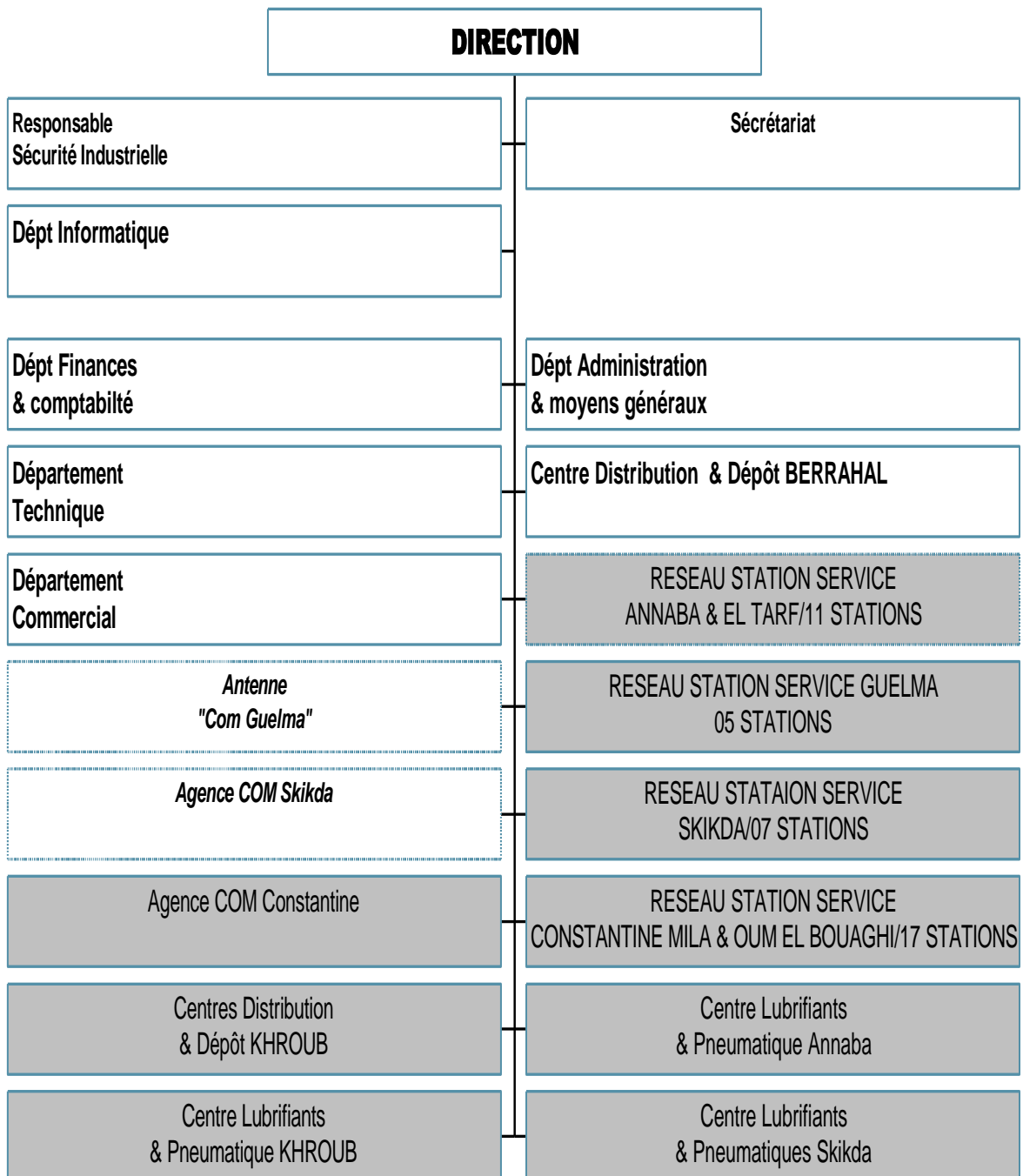
Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation>. (2/06/2022 à 15:35)

### 1.6. District de commercialisation Annaba :

C'est un conté commercial le plus important de NAFTAL, ayant pour but principal la commercialisation de tous les produits que l'entreprise dispose dans ses étalages.

Il est établie par le décret n°83/470 en 06 aout 1983 et elle a changé selon le décret n°84/257 en 01 septembre 1984 et codifier sous le numéro commerciale. Il regroupe sept wilayas qui servent de pivot pour le dispatching de différents produits : ANNABA, EL-TAREF, SKIKDA, GUELMA, CONSTANTINE, MILA et OM EL BOUAGHI. 042/83.

### 1.6.1. Organigramme du district NAFTAL Annaba :



Source : document interne à l'entreprise NAFTAL.

### 1.6.2. Les missions du district Annaba :

Le district de commercialisation Annaba a pour missions :

- ✓ Renouveler et restaurer ses infrastructures pour la fonction de stockage ;
- ✓ Développer la stratégie de gestion qui lui assure de rester dans la position de leader pour la distribution des produits pétroliers sur les marchés locaux ;
- ✓ Configurer et mettre en œuvre un programme de formation efficace des ressources humaines qui soit conforme aux besoins de l'entreprise ;
- ✓ Augmenter la capacité de transport par pipeline ;
- ✓ Mettre à jour et élargir son réseau de service ;
- ✓ Intensifier les actions de contrôle des coûts et améliorer la qualité des produits et services.

### 1.6.3. L' H.S.E:

Depuis l'année 2000, l'entreprise participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérent ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de NAFTAL, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés. La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.

Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent NAFTAL sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque.

#### 1.6.3.1. Objectifs de l'H.S.E :

- ✓ Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- ✓ La maîtrise des risques HSE ;
- ✓ Le développement des compétences HSE ;
- ✓ L'amélioration des conditions de travail du personnel ;
- ✓ La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- ✓ La réduction des déchets ;
- ✓ La réhabilitation des sites pollués ;
- ✓ La mise à niveau technologique ;

La préservation de l'environnement constitue une préoccupation majeure pour NAFTAL, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.

---

(2) <https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement>. (27/05/2022 à 5:32).

Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, NAFTAL s'est engagée à :

- ✓ Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air ;
- ✓ Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction ;
- ✓ Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- ✓ Préserver les eaux superficielles et souterraines ;
- ✓ Rationaliser les besoins en énergie ;
- ✓ Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables. (2)

#### **1.6.4. Les clients de l'entreprise :**

NAFTAL distribue les produits pétroliers et ses dérivés à deux types de clients :

- ✓ **Les GD** : ce sont les installations exploitées par NAFTAL directement sans avoir recours à la médiation.
- ✓ **Les GL** : ce sont les institutions de la gestion libre liés avec NAFTAL par un contrat de gestion.
- ✓ **RO** : ils sont les propriétés (négociants en pétrole et produits spéciaux), ils sont liés avec l'entreprise par un contrat de fidélité.
- ✓ **PVA** : ce sont des agents agréés, des aménagements appartenant aux propriétés et liés par un contrat commercial spécifique.

#### **1.7. Les objectifs de NAFTAL :**

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisé le plus vite possible car la libération du marché à la concurrence et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de sa concurrence potentielle.

NAFTAL vise généralement un double objectif :

- ✓ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- ✓ Améliorer sa qualité de service.

## **Section 2 : Analyse de la gestion des risques liés à l'approvisionnement NAFTAL Annaba**

Pour bien terminer ce mémoire, une recherche est lancée à travers une méthodologie terminant par une étude de cas en obtenant la réponse à notre question.

### **2.1. Méthodologie de recherche :**

Dernièrement, la Supply Chain globale a attiré l'attention de plusieurs chercheurs et auteurs en vu de son développement rapide et son rôle principal dans la flexibilité de l'entreprise, elle a eu de ce fait rencontré certains risques tout au long de son évolution. Beaucoup d'auteurs ont développé le problème de risque ainsi que sa gestion en SC dans l'ensemble. Ils se sont beaucoup intéressés aux problèmes au niveau aval de cette chaîne sans tenir compte des risques d'approvisionnement.

Selon la littérature et certaines théories de chercheurs les approvisionnements représentent l'une des sources de risque dans les entreprises, aussi parmi les risques qui ont une relation avec les approvisionnements on peut citer : les retards de livraison des matières premières, les ruptures de stocks, les pannes de machines et outils...etc.

De plus, en raison de l'expansion de la chaîne logistique avec l'apparition de nouveaux acteurs et partenaires (prestataires de services, fournisseurs, clients et concurrents) la probabilité d'occurrence d'un risque est très élevée surtout les risques d'approvisionnement puisqu'ils représentent les risques externe à l'entreprise, de là est venue l'idée de ce travail concernant ma recherche.

Dans cette section nous allons aborder une analyse de la gestion de risque en approvisionnement au niveau de l'entreprise NAFTAL ; en passant par la connaissance des risques d'approvisionnement que l'entreprise et sa gestion ont eu à affronter. L'objectif de cette recherche est d'étudier et d'analyser les risques qui touchent la partie en amont de la chaîne logistique de l'entreprise ainsi que sa gestion.

Pour parvenir à notre objectif une étude qualitative a été lancée ; cette dernière a débuté son travail par une démarche drastique du pas à pas afin d'arriver à un résultat dont le sujet a été étudié. Aussi, elle regroupe diverses perspectives de base théoriques, des méthodes et d'analyse des données.

L'étude qualitative est une méthode non quantifiée qui sert à analyser et à comprendre les comportements, des phénomènes. Son objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données mais d'acquérir des données de qualité pouvant servir à vérifier les hypothèses proposées.

Cette approche se subdivise en trois étapes :

- la première étape consiste au recueil des données en programmant un entretien avec le responsable HSE et le chef de centre de distribution (Annexe 1) ;

- la deuxième étape comporte une analyse des données qui peut nous permettre de retranscrire les données recueillies et de les traiter c'est-à-dire élaborer une description objective du contenu des entretiens manifesté auprès de l'entreprise ;
- la dernière étape englobe le traitement des données ainsi qu'une étude de sens des idées collectées ;

### **2.1.1. La collecte des données :**

#### **A/ Avec le chef du CDD :**

1/ Quels sont les approvisionnements de l'entreprise NAFTAL ?

« Les principaux approvisionnements de NAFTAL Annaba sont :

- Les véhicules : ensembles rigide (camion citerne ou plateaux) ; remorque (plateaux ou citerne) ; ensemble tracteurs. Le CDD Berrahal dispose de : 6 camions attelages, 3 camions rigide (citerne+tracteurs) et 12 camions tiers ;
- Les produits pétroliers. »

2/ Quelles sont les étapes que vous suiviez lors du processus d'approvisionnement ?

« Les étapes d'approvisionnement sont :

- Recenser les besoins et identifier les sources d'approvisionnement ;
- Etablir les plans d'approvisionnement ;
- Noter les plans d'approvisionnement ;
- Mettre en œuvre les plans ;
- Etablir le bilan d'activité et le plan d'amélioration ; »

3/ Comment avez-vous fait pour les approvisionnements avant l'apparition des pipes line ?

« Avant l'apparition des pipelines nous étions approvisionné par des wagons ; de la raffinerie de SKIKDA »

4/ Quelle est la gestion que vous appliquez lors de l'apparition d'un risque ?

« Dans la plus part des cas le risque peut provenir d'un déficit d'une flotte de NAFTAL et dans ce cas précis on fait appel à l'affrètement de moyens de transport complémentaires externes avec des conditions et si le risque touche les stocks comme les ruptures de stocks on élabore un BTS pour le transfert de produits de CDD. »

5/ Dans le cas d'un écart sur stock, comment réagissez-vous ?

« Théoriquement, aucun écart sur stock ne devrait être constaté à n'importe quel moment, c'est pourquoi tout écart sur stock doit être considéré en premier lieu comme anormal et doit donner lieu à des investigations pour déceler les causes éventuelles en vues de prendre les mesures correctives lors de son constat. »

6/ Quelle est la réaction des clients lors d'un retard de livraison (avant l'installation de pipeline) ?

« Etant au courant de ce problème nos clients prennent ce cas avec beaucoup de patiences car se sont des clients fidèles »

7/ Quelles sont les étapes que vous suivez au cours de la phase de réception des produits ou matières ou fournitures ?

« Selon la nature des produits, nous faisons des inventaires physique soit ;

Soit un inventaire quotidien sous forme d'un suivi régulier, soit un inventaire à la réception des produits en vrac, soit un inventaire physique mensuelle ; trimestriel et annuelle. »

8/ comment vous procédez pour l'entretien des camions ?

« Le CDD possède un magasin qui contient des pièces de rechange, des matériaux de construction, ainsi que divers petit matériels et outillages ...etc. il possède aussi un garage destiné à toute une série d'entretien. »

9/ En cas de fuites de stock, comment réagissez-vous ?

« En fait, il y a une surveillance et un entretien de stockage des hydrocarbures liquides qui a pour but de prévenir et de réduire au minimum l'impact des déversements ou/et de fuites. »

## **B/ Avec le responsable HSE :**

1/ Quels sont les risques que vous rencontrez souvent ?

« On rencontre souvent des accidents, des incidents, des explosions, des intoxication chimique ainsi que des risques électroniques. »

2/ Comment réagissez vous dans ce cas ?

« Par :

- Mener des actions de prévention ;
- L'identification des causes directes et profondes ;
- L'identification des actions correctives à mettre en œuvre ;
- Permettre la réalisation d'un retour d'expérience pour pallier à toute récurrence d'évènement similaire. »

3/ Dans ce cas, quel est votre responsabilité ?

« Dans le cas d'un risque le responsable est chargé de :

- L'organisation hiérarchique pour gérer les risques ;
- Faire un rapport ;
- L'investigation de tout risques survenons sur son cite ;

- La désignation d'un leader d'investigation ;
- La désignation d'un nombre de la commission HSE à joindre l'investigation ;
- La mise à la disposition de l'équipe d'investigation de tous les documents nécessaires ;
- La mise en place et la validation des plans d'actions issues des revues périodique et de l'investigation ;
- Le suivi, le contrôle et la mise en œuvre des plans d'action arrêtée. »

4/ Comment analysez vous les risques ?

« Nous analysons les risques par l'établissement d'une grille de classification. »

### **2.1.2. Analyse et traitement des données :**

D'après les données collectées auprès des interviews nous pouvons conclure que :

L'entreprise NAFTAL se soucie beaucoup de ses approvisionnements en procédant a un entretien sur place de tous ses camions et aussi par la possession d'un magasin de pièces de rechanges ainsi qu'un garage dédié a cet entretien. Elle se soucie aussi plus particulièrement de ses produits pétroliers en suivant un processus bien détaillé. (Annexe 2)

Nous pouvons remarquer que le projet des pipes line a beaucoup d'avantages pour l'entreprise en termes d'approvisionnement; il facilite la réception des produits pétroliers, il rend l'approvisionnement plus rapide et beaucoup plus sécurisé qu'avant. De plus, ce projet a un impact positif sur l'organisation en terme d'image de marque par le renforcement de la disponibilité des produits pétroliers en temps voulu ce qui contribue a satisfaire pratiquement toutes les exigences des clients et ainsi les fidéliser.

Nous déduisons que, NAFTAL attache une grande importance a ses produits mis en stock en donnant des instructions fermes a tous les responsables de centre de stock tout en rappelons a ses derniers d'être toujours vigilant sur tous les axes de contrôle et de suivi de stock. Toutes ses instructions ont eu le mérite de constater la rareté d'écart dans les stocks.

En cas d'apparition d'un risque l'entreprise a toujours préparé des solutions ; où l'on peut remarquer ceci :

- Pour les risques qui engendrent un déficit d'une flotte de NAFTAL, cette dernière fait un recours à l'affrètement avec des conditions et des justifications ;
- Pour les risques qui se manifeste par une rupture de stock, NAFTAL faire appel à un autre CDD pour un transfert de produits pétroliers en suivant un processus ;
- Concernant un éventuel risque de fuites de stock NAFTAL impose une surveillance rigoureuse de tous ses systèmes de stockage pour minimiser tout déversement ou fuites. Le système de stockage doit être soumis à une épreuve d'étanchéité pour tout soupçon de fuite
- Pour les risques d'accidents, d'incidents ou explosions...etc. NAFTAL lance une investigation par le responsable HSE.

Nous pouvons conclure que NAFTAL est toujours prête en cas de risque. Elle est constamment à l'affût pour de toute apparition de risque pour cela elle a mis en place tout un processus d'analyse afin de parvenir à diminuer son impact et fait aussi appel à certaines expériences antérieures pour des cas similaires.

## **2.2. La surveillance et l'entretien des systèmes de stockage des hydrocarbures liquides :**

C'est un ensemble de recommandations techniques formulées pour la surveillance et la détection des fuites ; l'entretien; et la mise hors service des systèmes de stockage.

Le système de stockage est un système destiné à l'entreposage et à la distribution de produits pétroliers qui ne se limite pas aux réservoirs de stockage ainsi qu'à la tuyauterie, aux évents et à l'équipement de distribution connexes.

Il est important que les responsables de la maintenance s'approprient les recommandations techniques de l'instruction de gestion pour les appliquer à bon escient. C'est la façon de s'assurer que l'exploitation, l'entretien et l'enlèvement des systèmes de stockage se fassent de manière acceptable, tant sur le plan de la sécurité-incendie que celui de l'environnement.

### **2.2.1. La surveillance des systèmes de stockage et détection de fuites :**

**1 / Un système de stockage** doit être soumis à une épreuve d'étanchéité à chaque fois que l'on soupçonne la présence d'une fuite dans l'enceinte de confinement primaire ou secondaire des réservoirs de stockage, la tuyauterie, les puisards ou tout composant connexe.

#### **2/ Méthodes de détection de fuites et de surveillance :**

A/ La détection visuelle de fuites (**DVF**) : La procédure visuelle de détection de fuites doivent être exécutée chaque semaine et faire l'objet d'un rapport relativement à tous les éléments suivants :

- Les fondations, les parois du réservoir, le toit et les accessoires du réservoir ;
- La capacité de la cuvette de rétention, l'état des merlons et du fond de la cuvette de rétention ainsi que les systèmes d'élimination de l'eau ;
- Les pompes et l'équipement servant à la manutention du produit ;
- Les dispositifs de jaugeage du réservoir ;
- Les dispositifs de détection de fuites électroniques automatiques et mécaniques ;
- Les dispositifs anti-débordement.

B/ Jauge manuelle et rapprochement des stocks ; Jauge électronique et rapprochement électronique des stocks ; ou Jauge électronique et rapprochement manuel des stocks.

C/ Rapprochement statistique des stocks (production de rapports mensuels).

D/ Surveillance des eaux souterraines par des puits d'observation.

#### **3/ Fréquence :**

Le chef de dépôt est tenu d'effectuer un test réglementaire de détection des fuites, à une fréquence déterminée, sur les équipements. La fréquence du test de détection de fuites sera en fonction de la méthode choisie par celui-ci.

#### 4/ Alarmes et enclenchements des dispositifs de détection de fuite :

Les contraintes liées au stockage sont :

- **Avitaillement – Appontements :** Le chargement ou déchargement de bateaux citernes en quai d'appontement est une opération délicate entraînant un mouvement important de produit. Pendant cette phase, l'instrumentation, ne permet pas de distinguer sans ambiguïté, la présence d'une fuite avérée.
- **Pomperiez – chambres à vannes :** Les locaux ou zone comprenant les différents moteurs de transfert de produits tel que les pomperiez ou chambres à vannes sont des lieux à haut risque de fuites.
- **Le toit flottant :** Le toit flottant permet d'éviter la présence d'un ciel gazeux qui est une source de pertes de produits et limite la pollution atmosphérique comme l'exige la réglementation. Le toit flotte sur le liquide en suivant les mouvements de descente et de montée du produit. Pour permettre ces déplacements, un espace annulaire libre existe entre le toit et la robe du réservoir. Cet espace est obturé par un système d'étanchéité déformant qui permet au toit de coulisser sans contrainte à l'intérieur de la robe. L'usure prématurée de ce système entraîne un risque de transfert de produit en ciel par effet de vague qui pourrait compromettre sa flottabilité et ainsi d'emmener sa submersion. L'association de cet état et du risque d'orage forment les conditions idéales d'un départ de feu.
- **Ecran flottant :** L'écran flottant d'un réservoir à toit fixe permet de contenir et réduire la volatilité des produits stockés. Son joint d'étanchéité est un élément de défaillance avéré dû à l'usure lié à sa mobilité. La disponibilité du réservoir et la difficulté d'accès à son toit rendent délicate la surveillance du joint d'étanchéité par une inspection manuelle surtout si son atmosphère est inerte.
- **Vannes de Pieds de bacs :** Les vannes de pied de bac présentent un risque important de fuite au niveau de leurs garnitures de joints d'étanchéité. Une fuite pourrait être absorbé par la galette du bac et migrer directement dans le sol. L'instrumentation du puisard ne permet pas la surveillance de ce risque.
- **Fond de réservoirs :** Une fuite issue du socle ou fond de réservoir ne peut être détectée par un simple instrument de mesure du fait de son imprécision. Plusieurs litres de produits par heure peuvent ainsi être émis sans que le moindre instrument quel que soit sa précision et ce malgré les meilleures corrections ne puisse indiquer une alerte fiable. Les piézomètres, même permanents ne permettent la détection de la fuite que lorsque la nappe phréatique est atteinte.

La mise en place d'un dispositif automatique de détection de fuites est impérative. Celui-ci doit être électriquement enclenché de telle façon que lorsque le dispositif automatique de détection de fuites est activé, l'écoulement du produit est interrompu ; et sauf dans le cas des

activités d'entretien sur place, lorsque le dispositif automatique de détection de fuites est hors circuit ou neutralisé pendant plus d'une minute, l'écoulement du produit s'arrête.

Une alarme de détection de fuites doit être située là où le personnel travaille habituellement, à un endroit où il pourra l'entendre et la voir facilement.

### **2.3. L'affrètement des moyens de transport :**

L a société a acquis un parc de véhicules de transport de marchandises lui permettant d'assurer pour son propre compte le transport des quantités importantes de produits pétroliers.

Le parc NAFTAL est renforcé chaque année par de nouvelles acquisitions dans le cadre du budget d'investissement.

Le recours à l'affrètement de moyens de transport complémentaires externes n'est toléré que pour faire face à un déficit déterminé après une utilisation rationnelle de la flotte NAFTAL.

Les besoins en moyens de transport affrétés sont déterminés :

- Au cours de l'élaboration du budget de l'exercice N (durant le troisième trimestre de l'exercice N-1- voir procédure budgétaire) ;
- Lors d'un événement exceptionnel : forte commande non prévu, défaillance d'un mode de transport sur le trajet.

### **2.4. Méthodologie d'investigations en cas de risque :**

#### **A/ La préservation des preuves :**

Toutes les dispositions utiles doivent être prises afin de garantir la préservation des preuves et indices susceptibles de fournir des indications sur les circonstances et causes de l'accident ou l'incident.

Le responsable HSE / sécurité industrielle du site, le responsable directe de la personne victime ou le responsable de l'installation en cause ou toutes autres personnes nommément désignés par le directeur du site est chargé d'assurer la préservation des preuves.

Des moyens matériels nécessaires à cette préservation doivent être mis à la disposition des cadres HSE (appareils photos et/ou vidéos).

#### **B/ Elaboration d'un compte rendu :**

A cette étape le responsable HSE a pour mission de :

- Elaborer un compte rendu succinct de l'accident ou l'incendie (Annexe 3) ;
- Evaluer le niveau des dommages à l'aide d'une grille de classification (Annexe 4) ;
- Soumettre le résultat de son évaluation au directeur du site ou son représentant pour la validation.

### **C/ Evaluation des conséquences :**

Le responsable HSE rapportant l'accident ou l'incident au directeur de site, devrait entreprendre l'évaluation de l'accident ou l'incident sur la base des informations contenues dans le compte rendu.

Cette évaluation est basée sur les conséquences sur la gravité avérée ou potentielle ; établie sur la base de la grille de classification.

### **D/ Classification de l'accident ou l'incendie :**

La grille de classification permet de définir :

- Le niveau d'investigation à mettre en œuvre ;
- Le niveau de traitement ;

Elle permet de classer l'accident ou l'incident suivant quatre niveaux en fonction des dommages potentiels ou avérés sur : les personnes, les biens et l'environnement.

### **E/ Reporting :**

Le reporting est établie dans la journée, par messagerie électronique, par fax ou tous moyens. Il est fait à la direction HSE de la branche d'activité concerné avec une copie à la direction centrale HSEQ. Pour les accidents et les incidents graves la direction centrale doit être avisée dans les meilleurs délais par tous moyens (Téléphone, fax, email...etc.).

Le reporting est accompagné par le compte rendu et de la grille de classification avec le positionnement de l'évènement.

### **F/ Déroulement de l'investigation :**

Il est demandé de récupérer un maximum de données qui pourront permettre de retracer le plus fidèlement possible le déroulement de l'évènement et de lever certaines incertitudes lors de l'analyse.

Il existe cinq grands types de données, à savoir :

- Données humaines ;
- Données physiques ;
- Données électroniques ;
- Données de positions ;
- Données écrites ;

L'équipe d'investigation doit orienter ses priorités en fonction des circonstances de l'accident ou l'incident.

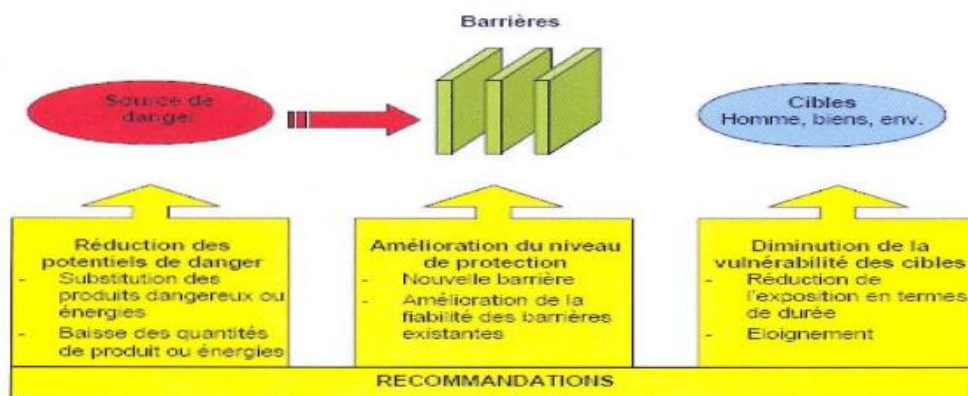
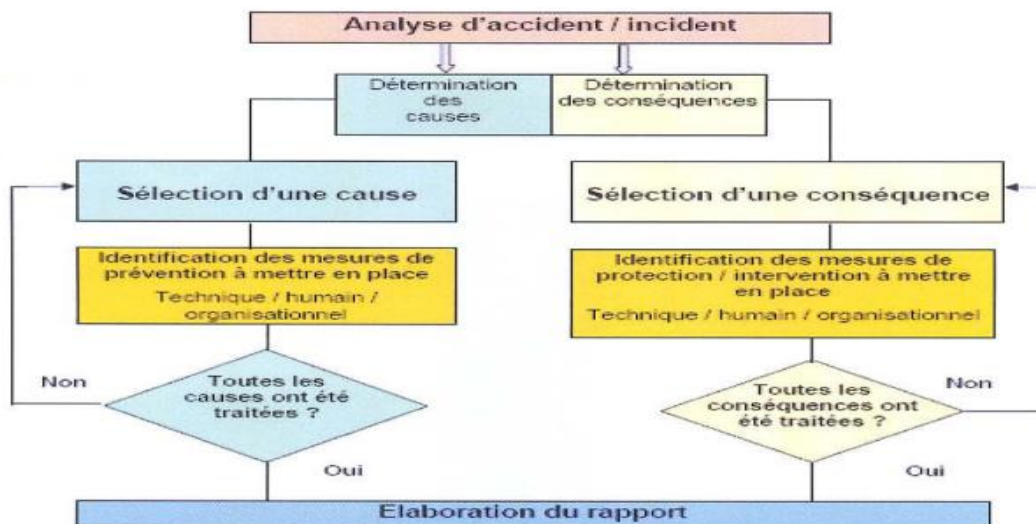
L'objectif de l'investigation étant la recherche des causes du fait, l'équipe en charge de l'investigation doit obligatoirement utiliser une méthodologie pour l'identification des causes.

### **G/ Formulation des recommandations et l'élaboration du rapport d'analyse :**

Son objectif est d'améliorer la maîtrise des risques au sein de l'entreprise afin d'éviter qu'un accident ou incident similaire se réitère avec les mêmes causes.

Le rapport d'analyse est transmis à la direction HSE de la branche d'activité sous huitaine, une copie des rapports d'accidents de niveaux 1et 2 doit être transmise à la direction centrale HSEQ.

**Figure 8** : Ordinoigramme des recommandations.



Source : Document interne à l'entreprise NAFTAL.

## I/ Elaboration des plans d'actions :

Les plans d'actions peuvent être élaborés de façon spécifique et/ou intervalle réguliers afin de mieux orienter les décisions en terme de moyens et de ressources à y consacré. Elles doivent contenir l'échéance arrêtée à la désignation du responsable de l'action.

### 2.5. Suivi des plans d'actions :

Le responsable HSE du site ou toute personne habilitée (désignée par le directeur du site) et les directions HSE/ branches sont chargés de mettre en place un programme d'audit pour vérifier la mise en place effective des recommandations issues de l'analyse périodique des accidents et des plans d'actions. Les résultats des audits sont transmis à la direction centrale HSEQ.

## **2.6. Retours d'expérience :**

Afin d'éviter la récurrence des accidents et des incidents, un bulletin d'alerte accident/incident est élaboré et diffusé à l'ensemble des structures opérationnelles.

Ce bulletin d'alerte doit contenir les principaux enseignements tirés des événements passés.

Pour les faits classés en 3 et 4, le bulletin est élaboré par le responsable HSE du district concerné et est communiqué à la direction HSE de la branche d'activité pour diffusion générale.

Pour les événements classés en 1 et 2, le bulletin d'alerte est élaboré et diffusé par la direction HSE de la branche d'activité. Une copie est adressée à la direction centrale HSEQ.

Il doit contribuer au développement de la culture de sécurité par une meilleure perception et connaissance des risques, à tous les niveaux de l'entreprise afin d'abaisser la fréquence des risques.

Il doit être affiché dans les lieux de passage des travailleurs et utilisé dans le cadre des formations.

## **2.7. Estimation des coûts des accidents :**

Tout accident engendre des coûts directs et indirects, qui doivent être estimés et portés à la connaissance de la hiérarchie par le responsable HSE.

Le chiffrage des coûts des incidents et accidents est obtenu essentiellement à partir de données suivantes :

- Les journées perdues ;
- La durée d'immobilisation par équipement ;
- La durée des congés de maladies pour accident de travail ;
- Le coût pour une heure d'immobilisation pour un équipement donnée ;
- Le coût d'une journée d'arrêt maladie pour une catégorie de personnel déterminée.

## **2.8. Recommandation :**

Pour plus d'efficacité NAFTAL doit penser à se promouvoir d'un département de gestion de risque où l'équipe de ce département aura la possibilité d'être prête à réagir à tout moment en innovant dans leur gestion par l'utilisation de nouvelles méthodes plus efficaces. Ses méthodes serviront à identifier, évaluer, suivre et même prévenir les risques d'approvisionnement.

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons présenté NAFTAL en premier lieu afin de connaître son organisation, ses missions et ses objectifs. Dans la deuxième section on fait connaître toute l'analyse de la gestion des risques d'approvisionnement et la démarche qui aide à vérifier les hypothèses proposées au préalable.

Nous pouvons constater qu'à travers cette démarche que l'entreprise NAFTAL utilise une grille de classification des risques afin de pouvoir gérer les risques liés à l'approvisionnement.

### **Conclusion générale :**

Le risque existe dans pratiquement toutes les entreprises et a fait l'objet d'études approfondies dans divers contextes commerciaux. Les tendances commerciales actuelles sont en net augmentation avec toutes leurs complexités environnementales. La mondialisation et

l'externalisation du commerce ont conduit à des réseaux d'approvisionnement certes très dynamiques mais combien complexes entraînant un déplacement des risques autour du processus d'approvisionnement.

La chaîne logistique représente un regroupement d'acteurs et de partenaires liés entre eux par des relations de commerce, par la communication, par des flux ainsi que par un partage de bénéfice et de risque. Ses liens assurent une certaine stabilité de la chaîne ce qui lui garantit aussi plus de sécurité contre les risques et pour y arriver il a fallu mettre en place une gestion suivant une certaine méthode et processus.

L'approvisionnement est une activité primordiale qui consiste à fournir aux entreprises les ressources nécessaires ; matières premières, composants et pièces de rechanges...etc. Et comme l'approvisionnement représente une fonction importante dans la chaîne logistique, nous avons établi ce mémoire pour analyser la gestion des risques d'approvisionnement au niveau de NAFTAL, en cherchant la réponse de la problématique suivante : **Quelles sont les pratiques adoptées par NAFTAL pour gérer les risques liés à l'approvisionnement ?**

Pour cela, il a fallu en premier lieu définir et expliquer certains termes liés à la chaîne logistique et aussi définir des concepts qui ont une relation avec la gestion des risques de la SC.

Au cours de ce mémoire, nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL donne beaucoup d'importance à ses approvisionnements (les produits pétroliers et les camions), par une surveillance, maintenance et une gestion régulière.

Par conséquent nous pouvons conclure qu'il est impossible que cette entreprise ne dispose pas d'une gestion de risque d'approvisionnement.

Pour arriver à l'objectif de ce travail, nous avons élaboré une recherche qualitative qui a nous permis de connaître les approvisionnements de NAFTAL ainsi que les risques d'approvisionnement que l'entreprise a eu à affronter et comment cette dernière a géré ses risques.

De plus, à travers cette étude nous avons réussi à vérifier les hypothèses proposées au préalable où nous avons confirmé que la deuxième hypothèse disant que NAFTAL gère ses risques d'approvisionnement avec une cartographie de risque c'est-à-dire tient une grille de classification de risque.

Cette grille a pour objectif de classer les risques ; que se soit des risques potentiels ou avérés ; par ce classement l'entreprise peut connaître le niveau minimum d'analyse de risque.

Pour finaliser ce mémoire une proposition a été faite par une recommandation pouvant contribuer à rehausser l'image de marque de l'entreprise en diminuant les risques d'approvisionnements.

Enfin nous pouvons retenir plus précisément que la gestion des risques en entreprise est très importante et mérite que l'on y attache plus d'intérêt.

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

DARSA, (Jean-David) : La gestion des risques en entreprise ; identifier, comprendre et maîtriser, 4<sup>ème</sup> édition Gereso, France 2011.

LE RAY, (Jean) : Gérer les risques : pourquoi ?, comment ?, édition AFNOR, Saint-Denis-La plaine, France 2006.

LE MOIGNE, (Remey) : supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente, 2ème édition, Dunod, 2017.

MARTIN, (Christopher): logistics and supply chain management, 4th edition PEARSON, 2011, UK.

### **Reuves:**

AMAROUCHE, (A) et autres : La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement : le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'import-export, Rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain (RIRL), Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM), May 2018, Paris France.

BALAMBO, (M.A) et HAOUARI, (M) : la globalisation des supply chains : quelle place pour le risque management ?, centre de recherche sur le transport et la logistique, France,

EL BASSIT, (L) et autres : estimation quantitative des risques liés à l'utilisation d'un système lors de sa conception, 10ème Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation, 2014, Nancy, France,

OUBAOUZINE, (Lahcen) : Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain, Université Hassan II, Aïn Chock laboratoire de recherche en Management des Organisations LAREMO EST – Casablanca Maroc, 2020.

### **Travaux universitaires :**

ABBAS (S) et MEZIANI (S): la chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise cas d'étude : IFR, mémoire de master en science commerciale, université A/ Mira de Bejaïa, 2018.

BARA(Najat), Modèles d'aide à la décision en supply chain : management et valorisation économique : principes méthodologiques et applications, thèse pour l'obtention du doctorat, université Panthéon Sorbonne, Paris 2020.

ELOCKSON, (Célestin) : le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises Agro-industrielles, thèse de doctorat, université d'ATROIS, France 2017.

FRANCOIS, (Julien) : planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour obtenir le grade du doctorat, l'université bordeaux 1 école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, France 2007.

HAMDI, (Faiza) : optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, thèse de doctorat, école des mines d'Albi-Carmaux, France 2017.

WANG, (Yimiao) : étude d'un projet innovant au sein de la supply chain le cas de Schneider Electric, thèse pour obtenir le grade du doctorat, université de Grenoble, Paris 2012.

### **Documents :**

Document interne à l'entreprise.

### **Sites web :**

<https://algeria-watch.org/?p=65805#:~:text=C'est%20en%20janvier%201956,juin%20de%20la%20m%C3%A9me%20ann%C3%A9e.>

<http://staff.univ-batna2.dz>.

<https://ma-logistique.ma/la-logistique.html>.

<http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1143890>.

<https://www.alfreight.com/blog/the-7-rs-of-logistics/>.

<http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1143890.pdf>.

<http://staff.univ-batna2.dz>.

[https://www.youtube.com/watch?v=yaGafOhisiA&ab\\_channel=BTSgestiondelapme](https://www.youtube.com/watch?v=yaGafOhisiA&ab_channel=BTSgestiondelapme).

<https://swiver.io/blog/gestion-de-lapprovisionnement/>

[http://marcpolizzi.free.fr/outilsdpi/doc\\_typ\\_prod/type\\_prod.htm](http://marcpolizzi.free.fr/outilsdpi/doc_typ_prod/type_prod.htm)

<https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=129760&forceview=1>.

[https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340035591\\_extrait.pdf](https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340035591_extrait.pdf).

<https://www.upgrad.com/blog/advantages-of-supply-chain-management/>.

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm>

[https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/hazard\\_risk.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/hazard_risk.html)

[https://www.youtube.com/watch?v=aNO94FkNraQ&ab\\_channel=Gestiondesrisques](https://www.youtube.com/watch?v=aNO94FkNraQ&ab_channel=Gestiondesrisques)

<http://www.cfppa.fr/infocampus/wp-content/uploads/2014/09/G%C3%A9rer-les-risques100faute.pdf>

<https://www.certification-qse.com/cotation-des-risques-professionnels/>.

<https://www.shahucollegelatur.org.in/Department/Studymaterial/comm/bcom3yr/1%20Introduction%20to%20risk%20management.pdf>.

[www.naftal.fr](http://www.naftal.fr).



# Annexes

---

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

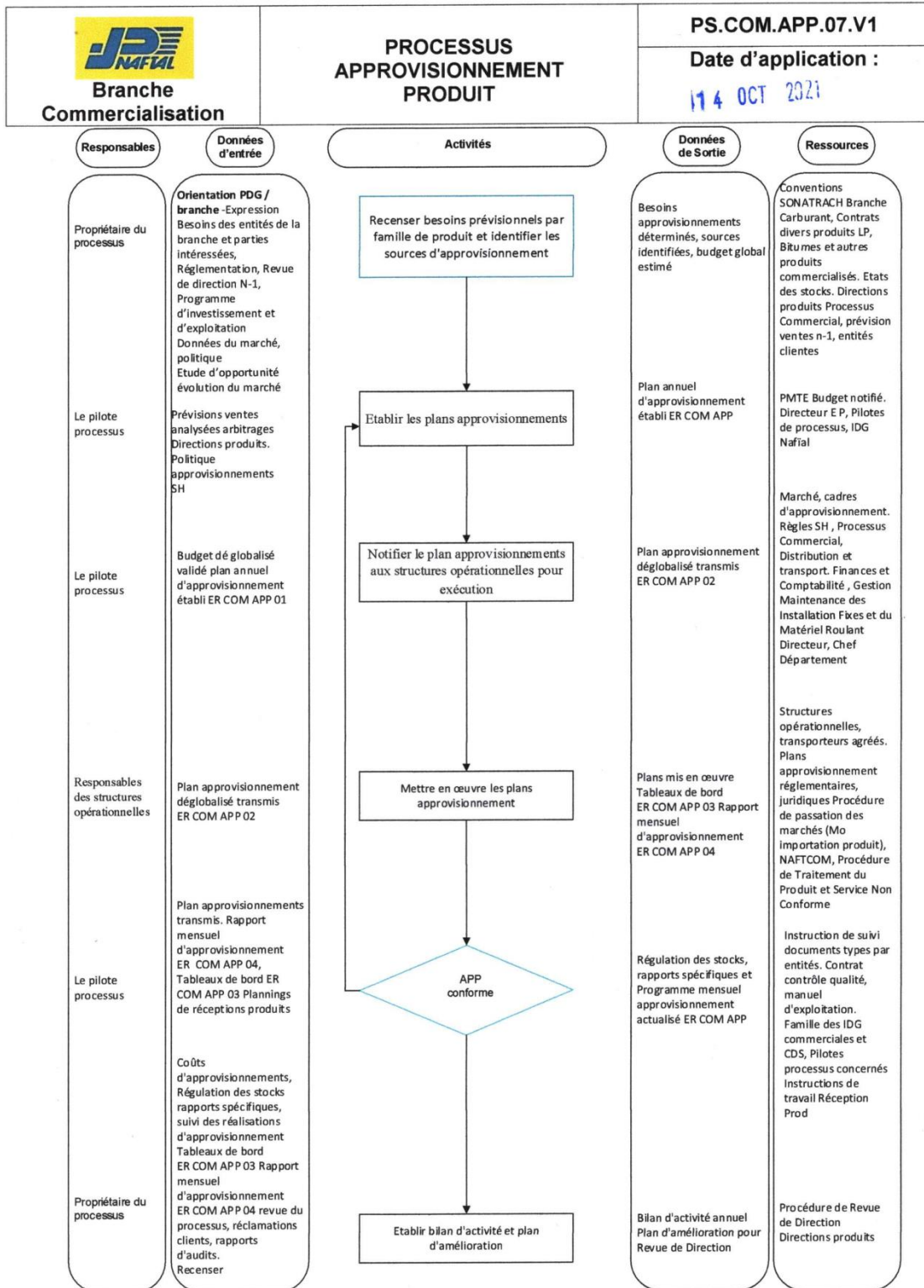
### **A/ Entretien avec le chef du CDD :**

- 1/ Quels sont les approvisionnements de l'entreprise NAFTAL ?
- 2/ Quelles sont les étapes que vous suiviez lors du processus d'approvisionnement ?
- 3/ Comment avez-vous fait pour les approvisionnements avant l'apparition des pipes line ?
- 4/ Quelle est la gestion que vous appliquez lors de l'apparition d'un risque ?
- 5/ Dans le cas d'un écart sur stock, comment réagissez-vous ?
- 6/ Quelle est la réaction des clients lors d'un retard de livraison (avant l'installation de pipeline) ?
- 7/ Quelles sont les étapes que vous suivez au cours de la phase de réception des produits ou matières ou fournitures ?
- 8/ comment vous procédez pour l'entretien des camions ?
- 9/ En cas de fuites de stock, comment réagissez-vous ?

### **B/ Entretien avec le responsable HSE :**

- 1/ Quels sont les risques que vous rencontrez souvent ?
- 2/ Comment réagissez vous dans ce cas ?
- 3/ Dans ce cas, quel est votre responsabilité ?
- 4/ Comment analysez vous les risques ?

## **Annexe 2 : processus d'approvisionnement des produits**





### Annexe 3 (suite)

#### Lignes directrices pour renseignement du compte rendu :

1.	Utiliser le système de références en vigueur au sein de la structure. La première version du CRA est dénommée Révision.
2.	Branche, district, site et code du site
7.	Décrire l'enchaînement des faits connus qui ont conduit à l'accident ou l'incident. Préciser si un phénomène dangereux s'est produit (incendie, explosion perte de confinement d'hydrocarbures ou de produits chimiques) et le caractériser (par exemple, ampleur de l'incendie, violence de l'explosion...). Décrire l'opération ou le processus qui se déroulait à ce moment et les actions prises pour limiter les dommages.
8.	<p>Pour les dommages aux personnes, préciser le nombre de victimes leur état (blessure légère, blessure grave, évacuation à l'hôpital, décès) et préciser les lésions (ex. : fracture de l'avant bras gauche, brûlure sur x% du torse...). Pour les atteintes aux biens, préciser les installations et équipements touchés et leur niveau d'endommagement. S'il y a des dommages à des tiers, le préciser.</p> <p>Pour les atteintes à l'environnement, préciser la quantité de produit déversée et sa nature, la quantité récupérée. Préciser les cibles atteintes (eau de surface, eau souterraine, air, sol). Caractériser le dommage (par exemple, surface de terre polluée).</p>
9.	Ne mentionner que les causes évidentes c'est à dire les conditions dangereuses (par exemple, présence d'huile sur le sol en cas de glissade d'un opérateur) et les actes dangereux (utilisation d'un moyen de levage inadapté). Ne pas donner de cause sans preuve (pas de supposition)
10.	En principe le responsable HSE local, sinon, la personne déléguée.
11.	Le directeur local ou son représentant.



## Annexe 4 : Grille de classification des risques

N I V E A U	Dommages aux personnes						Dommages aux biens						Dommages à l'environnement	
	Salarié de Naftal permanent		Salarié Naftal temporaire		Tierce personne		Coût directs ; (installation)		Perte de production		Attelage, VL, VL		Fuites de produit.	
	Avéré	Potentiel	Avéré	Potentiel	Avéré	Potentiel	Avéré	Potentiel	Avéré	Potentiel	Avéré	Avéré	Potentiel	
1	Décès		Décès		Décès		> 1 Milliard DA		> 1 Milliard DA		Détruit		> 25 m <sup>3</sup>	
2	Arrêt de travail > 21 jours		Arrêt de travail > 21 jours		Blessure grave entraînant une incapacité > 1 semaine		≤ 1 Milliard DA		≤ 1 Milliard DA		Dégât important nécessitant remorquage		> 1 m <sup>3</sup>	
3	Arrêt de travail < 21 jours		Arrêt de travail < 21 jours		Admission à l'hôpital		≤ 100 Millions DA		≤ 100 Millions DA		Dégâts importants		= 1 m <sup>3</sup>	
4	Blessure légère sans arrêt de travail		Blessure légère sans arrêt de travail		Blessé soigné sur place		≤ 1 Million DA		≤ 1 Million DA		Dégâts mineurs		< 1m <sup>3</sup>	

### Niveau d'analyse minimum requis

1 & 2	Analyse approfondie.
3	Analyse simplifiée
4	Analyse périodique

## Table des matières :

**Dédicace**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Résumé**

**Sommaire**

Introduction générale.....1

### *Chapitre I : notions générale sur la chaîne logistique*

---

Introduction .....4

**Section 1 : La chaîne logistique .....4**

1.1.La notion de la logistique.....4

1.1.1. Evolution et définition de la logistique.....5

1.1.1.1.Evolution de la logistique.....5

1.1.1.2.Définition de la logistique.....5

1.1.2. Les types de la logistique.....7

1.1.2.1.La logistique amont.....7

1.1.2.2.La logistique interne.....7

1.1.2.3.La logistique aval.....7

1.1.2.4.La logistique inverse.....7

1.2.La notion de la chaîne logistique.....7

1.2.1. Définition de la chaîne logistique.....7

1.2.2. Les flux de la chaîne logistique.....7

1.2.3. Les fonctions de la chaîne logistique.....9

1.2.3.1.L'approvisionnement.....9

1.2.3.1.1. Le processus d'approvisionnement.....10

1.2.3.1.2. La gestion des approvisionnements.....11

1.2.3.2.La production.....11

1.2.3.2.1. Missions de la production.....11

1.2.3.2.2. Les services de production.....12

1.2.3.2.3. Principaux modes d'organisation de production.....12

1.2.3.3.La distribution.....12

1.2.3.3.1. Le canal et le circuit de distribution.....13

1.2.3.3.2. Les types de distribution.....	13
1.2.4. Les défis de la chaîne logistique.....	14
1.2.4.1.Défi du faible coût.....	14
1.2.4.2.Défi du délai réduit.....	15
1.2.4.3.Défi de la bonne qualité du produit et du service à offrir et même à recevoir...	15
1.2.4.4.Défi de la disponibilité du produit et du service.....	15
1.2.4.5.Défi de la digitalisation des activités.....	16
1.2.4.6.Défi des risques.....	16
1.2.5. Les objectifs de la chaîne logistique.....	16
<b>Section 2 : La gestion de la chaîne logistique.....</b>	<b>18</b>

2.1. Définition.....	19
2.2. La prise des décisions dans la supply chain management.....	19
2.2.1. Niveau stratégique.....	19
2.2.2. Niveau tactique.....	19
2.2.3. Niveau opérationnelle.....	19
2.3. Les avantages de la SCM.....	20
Conclusion.....	21

### *Chapitre II : la gestion des risques liés à l'approvisionnement*

---

Introduction.....	24
-------------------	----

#### **Section 1 : Le concept de risque.....25**

1.1.Le risque et ses composantes .....	25
1.1.1. Le risque .....	25
1.1.2. Le danger .....	25
1.1.3. La vulnérabilité.....	26
1.1.4. La menace.....	26
1.2.Typologies des risques.....	27
1.2.1. Selon l'origine .....	27
1.2.2. Selon l'activité .....	27
1.2.3. Selon la nature.....	27
1.2.4. Selon le niveau.....	27
1.3.La mesure des risques.....	28

#### **Section 2 : La gestion des risques liés à l'approvisionnement .....29**

2.1. La notion de risque dans la supply chain.....	29
2.1.1. Les types de risques en supply chain.....	30

2.2. La gestion des risques .....	31
2.2.1. La gestion des risques d’approvisionnement.....	32
2.2.1.1. Etapes de la gestion des risques d’approvisionnement .....	33
2.2.2.1.1.1. L’identification des risques .....	33
2.2.1.1.2. L’évaluation des risques.....	34
2.2.1.1.3. Le traitement des risques.....	34
Conclusion.....	37

**Chapitre III : Analyse de la gestion des risques d’approvisionnement au sein de  
NAFTAL**

---

Introduction .....	39
<b>Section 1 : présentation de l’organisme d’accueil.....</b>	<b>40</b>
1.1.Historique de NAFTAL .....	40
1.2.Les missions de NAFTAL.....	41
1.3.Les moyens de l’entreprise.....	42
1.4.L’organisation de NAFTAL.....	43
1.5.L’activité de NAFTAL.....	43
1.6.District de commercialisation Annaba.....	44
1.6.1. L’organigramme du district NAFTAL Annaba.....	45
1.6.2. Les missions du district Annaba.....	46
1.6.3. L’HSE.....	46
1.6.3.1.Objectifs de l’HSE.....	46
1.6.4. Les clients de l’entreprise .....	47
1.7.L’objectif de NAFTAL.....	47
<b>Section 2 : Analyse de la gestion des risques liés à l’approvisionnement NAFTAL Annaba.....</b>	<b>48</b>
2.1. Méthodologie de recherche.....	48
2.1.1. La collecte des données .....	49
2.1.2. Analyse et traitement des données.....	51
2.2. La surveillance et l’entretien des systèmes de stockage des hydrocarbures liquides.....	52
2.2.1. La surveillance des systèmes de stockage et détection de fuites.....	52
2.3. L’affrètement des moyens de transport .....	54

2.4. Méthodologie d'investigations en cas de risque.....	54
2.5. Suivi des plans d'actions.....	57
2.6. Retours d'expérience.....	57
2.7. Estimation des couts des accidents.....	57
2.8. Recommandation.....	57
Conclusion.....	58
Conclusion générale.....	59

## **Bibliographie**

## **Les annexes**

## **Table des matières**