

# **Ecole des Hautes Etudes commerciales**

## **Alger**



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

**Option : Distribution et management de la chaine logistique**

**Thème :**

**Analyse de la stratégie logistique des PME  
industrielles émergentes en Algérie.**

**Etude comparative de plusieurs entreprises  
soutenues par ANSEJ.**

**Elaboré par :**

Mlle. CHERITI Yasmine

**Encadré par :**

Dr. HADDAD Imene.

Maitre de conférences à EHEC-KOLEA

**Juin 2020**



# **Ecole des Hautes Etudes commerciales**

## **Alger**



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

**Option : Distribution et management de la chaîne logistique**

**Thème:**

**L'analyse de la stratégie logistique des  
PME industrielles émergentes en Algérie.**

**Etude comparative de plusieurs entreprises  
soutenues par ANSEJ.**

**Elaboré par :**

Mlle. CHERITI Yasmine

**Encadré par :**

Dr. HADDAD Imene.

Maitre de conférences à EHEC-KOLEA

**Juin 2020**

## REMERCIEMENTS

*Avant tout développement sur cette recherche, il apparaît opportun de commencer par des remerciements, en premier lieu, le bon dieu de m'avoir donné le courage pour finaliser ce travail.*

*Je m'adresse à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de cette étude, et même à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de cette étude un moment très profitable.*

*Mes sincères remerciements s'adressent à Mme HADDAD IMENE, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je remercie Mrs GUELIFET SALIM, le directeur de l'antenne Alger-ouest de l'ANSEJ, d'avoir m'intégrer au sein de son antenne avec empathie. Aussi, Je tiens à remercier Mrs MIHOUBI BASSEM, cadre en formation, mon maître de stage, qui m'a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie. Enfin, je remercie l'ensemble des enseignants de l'EHEC pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer au cours de mon cursus universitaire.*

*Mes sincères remerciements s'adressent à ma famille, notamment ma mère pour leur soutien incommensurable.*

*Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## Liste des figures

### Chapitre 1 :

Figure 1.1 : Typologie des PME en ALGERIE.....	08
Figure 1.2 : Processus de création d'entreprise.....	13
Figure 1.3 : Représentation de la logique d'un business plan.....	16
Figure 1.4 : Roue de la supply chain.....	20
Figure 1.5 : Levier « fiabilité logistique ».....	22
Figure 1.6 : Levier « efficacité logistique ».....	23
Figure 1.7 : Levier « Réactivité logistique ».....	24
Figure 1.8 : Levier « Eco-logistique ».....	25
Figure 1.9 : Cadre de référence de la stratégie logistique.....	26
Figure 1.10 : Forces extérieures vecteurs de changements.....	29
Figure 1.11 : La hiérarchie des décisions logistiques.....	30
Figure 1.12 : Etapes de la mise en œuvre du changement.....	36

### Chapitre 2 :

Figure 2.1 : Le système de production Toyota.....	57
Figure 2.2 : Les composants d'un système d'information.....	60
Figure 2.3 : Les types de système d'information.....	61
Figure 2.4 : Le système d'information logistique.....	64
Figure 2.5 : Couverture fonctionnelle des SIL .....	65

### Chapitre 3 :

Figure 3.1 : Le Modèle d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg(2011).....	75
Figure 3.2 : Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en Algérie.....	76
Figure 3.3: Organisation général de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes....	98
Figure 3.4: Les étapes à suivre pour la création d'une micro-entreprise dans le cadre du dispositif ANSEJ.....	101

### Chapitre 4 :

Figure 4.1 : Répartition par la dénomination sociale .....	112
Figure 4.2 : Répartition par secteur d'activité .....	113
Figure 4.3 : Répartition par taille d'entreprise.....	113
Figure 4.4 : Répartition par chiffre d'affaire.....	114
Figure 4.5 : Date de financement des entreprises par l'ANSEJ.....	115

Figure 4.6 : L'écart de temps entre la date de financement et la date de lancement .....	116
Figure 4.7 : Signification de la logistique.....	118
Figure 4.8 : Existence d'une fonction logistique.....	118
Figure 4.9 : Les applications des activités logistiques .....	119
Figure 4.10 : La stratégie globale de l'entreprise.....	120
Figure 4.11 : Segmentation du marché.....	120
Figure 4.12 : Mode de production .....	120
Figure 4.13 : Anticipation de croissance.....	121
Figure 4.14 : Activités externalisés par les entreprises.....	121
Figure 4.15 : collaboration logistique .....	122
Figure 4.16 : Nombre de client à livrer.....	124
Figure 4.17 : nombre de fournisseurs.....	124
Figure 4.18 : nombre de sous-traitants.....	124
Figure 4.19 : Nombre de prestataire.....	125
Figure 4.20 : source d'approvisionnement.....	127
Figure 4.21 : Destination de produits finis.....	127
Figure 4.22 : Problématiques logistiques.....	129
Figure 4.23 : les causes freinant la logistique.....	130

## Liste des tableaux :

### Chapitre 1 :

Tableau 1.1 : Statistique général sur les PME.....	09
Tableau 2.2 : Distribution des PME par taille.....	09
Tableau 1.3 : Evolution de la population globale des PME.....	10
Tableau 1.4 : Classification des activités logistique selon la logique PDCA.....	22
Tableau 1.5 : Les points pour converger la stratégie logistique avec la stratégie globale de l'entreprise.....	27
Tableau 1.6 : Les questions d'aide à l'analyse du service clientèle.....	31

### Chapitre 2

Tableau 2.1 : Récapitulatif des outils adaptés de management de projet pour élaborer une stratégie logistique.....	43
Tableau 2.2 : Les 14 principes qui feront la réussite de l'entreprise selon le modèle Toyota.....	58
Tableau 2.3 : Décisions stratégiques et opérationnelles dans une fonction logistique.....	66
Tableau 2.4 : Les SI utilisés dans la chaîne logistique.....	68
Tableau 2.5 : Les avantages et les inconvénients ERP.....	70
Tableau 2.6 : Les avantages et les inconvénients EDI.....	71

### Chapitre 3

Tableau 3.1 : Analyse PESTEL de l'écosystème entrepreneurial.....	81
Tableau 3.2 : Analyse SWOT de l'écosystème entrepreneurial.....	82
Tableau 3.3 : Structure des PME industrielles par taille (pour l'année 2019).....	84
Tableau 3.4 : Evolution du secteur industriel.....	85
Tableau 3.5 : La balance commerciale en 2019.....	86
Tableau 3.6 : Evolution des importations par groupes de produits (S1/2018 – S1/2019).....	86
Tableau 3.7 : Principaux produits hors hydrocarbure exportés (S1/2018- S1/2019).....	87
Tableau 3.8 : Dispositif national d'appui à l'investissement (ANDI).....	88
Tableau 3.9 : Dispositif sociaux d'appui à la PME.....	88
Tableau 3.10 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du textile.....	89
Tableau 3.11 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités des industries agroalimentaires.....	90
Tableau 3.12 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de la transformation des métaux non ferreux.....	91
Tableau 3.13 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie pétrochimique.....	92
Tableau 3.14 : Analyse SWOT l'industrie mécanique.....	93

Tableau 3.15 : projet industrielle financés par l’ANSEJ.....	97
Tableau 3.16: Emplois générés par l’ANSEJ .....	98
Tableau 3.17: Analyse SWOT de l’ANSEJ.....	99
Tableau 3.18 : Organisation de la maison d’entrepreneuriat.....	103

#### **Chapitre 4 :**

Tableau 4.1 : Répartition par la dénomination sociale.....	112
Tableau 4.2 : Répartition par secteur d’activité .....	113
Tableau 4.3 : Répartition par taille d’entreprise.....	113
Tableau 4.4 : Répartition par chiffre d’affaires.....	114
Tableau 4.5 : Date de financement des entreprises par l’ANSEJ.....	114
Tableau 4.6 : Date de lancement de l’activité des entreprises.....	115
Tableau 4.7 : L’écart de temps entre la date de financement et la date de lancement.....	116
Tableau 4.8 : L’écart de temps en fonction du secteur d’activité.....	116
Tableau 4.9 : Signification de la logistique.....	118
Tableau 4.10 : Existence d’une fonction logistique.....	118
Tableau 4.11 : Les applications des activités logistiques .....	119
Tableau 4.12 : La stratégie globale de l’entreprise.....	120
Tableau 4.13 : Segmentation du marché.....	120
Tableau 4.14 : Mode de production.....	120
Tableau 4.15 : Anticipation de croissance par les entreprises .....	121
Tableau 4.16 : Activités externalisés par les entreprises .....	121
Tableau 4.17 : collaboration logistique.....	122
Tableau 4.18 : Mode de production par secteur d’activité.....	122
Tableau 4.19: Stratégie d’entreprise par secteurs d’activités.....	123
Tableau 4.20 : Nombre de client à livrer.....	124
Tableau 4.21 : nombre de fournisseurs.....	124
Tableau 2.22 : nombre de sous-traitant.....	124
Tableau 4.23 : nombre de prestataire.....	125
Tableau 4.24 : nombre de clients à livrer et activités externalisées par secteurs d’activités..	126
Tableau 4.25 : source d’approvisionnement.....	127
Tableau 4.26 : Destination de produits finis.....	127
Tableau 4.27 : source d’approvisionnement et de distribution par secteur d’activité.....	127
Tableau 4.28 : Problématiques logistiques.....	128
Tableau 4.29 : les causes freinant la logistique.....	129

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
ANPT	Agence Nationale de promotion et de développement des Parcs Technologiques
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
ANVREDET	l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique
AOM	Advanced Order Management
APS	Advanced planning and scheduling
BTPH	Bâtiment Travaux Publics et Hydrauliques
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
CDTA	Centre de Développement des Technologies Avancées
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNAEA	Comité National dédié à l'Amélioration de l'Environnement des Affaires
CNAS	Caisses Nationales des Assurances Sociales
CNRC	Centre National du Registre du Commerce
CRM	Customer Relationship Management
CSVF	comité de sélection, de validation et de financement des projets
EDI	Echange de données informatisé
ERP/ PGI	Entreprise Ressource Planning/ Progiciels de Gestion Intégré
FIFO	First In First Out
MVP	Minumumvaluableproduct
OFS	Ordonnancement en Flux Séquentiels
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PL	prestataires logistiques
PME/ TPE	petites et moyennes entreprises /très petites entreprises
SCE	Supply Chain exécution
SGAR	Secrétariat Général aux Affaires Régionales
SI	Système d'information
SIL	le système d'information logistique
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SRM	Supplier Relationship Management
TIC	Technologie informatique et Communication
TMS	Transport Management System
TPS	Toyota Production System
WBS	Work Breakdown Structure
WMS	Wharehouse Management System

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>02</b>
<b>Partie I : le cadre conceptuel de mise en place d'une stratégie d'une PME.</b>	
<b>Chapitre 1 : les PME ; à la recherche d'une stratégie logistique .....</b>	<b>07</b>
Section 1 : l'entreprise en Algérie.....	07
Section 2 : la logistique stratégique .....	17
Section 3 : Processus d'élaboration d'une stratégie logistique .....	26
<b>Chapitre 2 : les nouvelles méthodes de gestion étant une pratique optimale de la stratégie logistique.....</b>	<b>40</b>
Section 1 : L'adaptation du management par projet.....	40
Section 2 : Penser à une logistique Lean .....	48
Section 3 : intégration d'un système d'information pertinent.....	60
<b>Partie II : la stratégie logistique chez les PME industrielles en Algérie.</b>	
<b>Chapitre 3 : Analyse macro-économique de l'environnement.....</b>	<b>74</b>
Section 1 : l'écosystème entrepreneurial Algérien .....	74
Section 2 : Diagnostic du secteur industriel Algérien.....	84
Section 3 : Présentation de l'ANSEJ.....	97
<b>Chapitre 4 : L'analyse de la stratégie logistique des PME.....</b>	<b>107</b>
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	107
Section 2 : présentation des résultats de l'enquête.....	112
Section 3 : Recommandations.....	132
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>139</b>



**INTRODUCTION**  
**GENERALE**

## Introduction générale

Avec les transformations radicales de l'environnement économique Algérien et l'engagement de l'Algérie de l'économie administrée qui s'est basé sur le secteur public vers l'économie de marché qui se base sur le secteur privé, les énergies entrepreneuriales sont libérées et se caractérisent par les développements PME et TPE. Cependant, la mondialisation et l'ouverture des marchés à l'échelle internationale obligent les entreprises, quelle que soient leurs natures ou tailles, à s'adapter et à suivre les tendances de ceux-ci. Sur le théâtre de l'économie mondiale, les entreprises cherchent naturellement à se différencier par leur compétitivité en termes de coût et de service et font de plus en plus appel aux techniques les plus efficaces. Que ce soit d'un point de vue marketing, commercial, logistique ou industriel, toutes sont obligées de suivre les tendances et les besoins des marchés, des actionnaires et des clients.

La logistique est une arme pour la compétition. Le fait que les différents acteurs des chaînes logistiques poursuivent des stratégies non coordonnées peut déboucher sur des dysfonctionnements importants qui vont nuire aux objectifs de maîtrise des coûts et de qualité de service. Par exemple, si un industriel met en place son propre réseau de distribution physique pour desservir les points de vente, et que simultanément les détaillants organisent leurs réseaux d'approvisionnement dans le même but, il va en résulter une duplication systématique de moyens, entre autres au niveau des centres de distribution, et une multiplication des ruptures de charge. Tout cela augmentera les coûts et affaiblira le niveau global de performance de cette partie de la chaîne logistique. Le raisonnement peut aisément être étendu à d'autres relations inter-organisationnelles, au niveau des interfaces existant entre les industriels et leurs fournisseurs de matières et composants.

La prise de conscience progressive des effets néfastes d'une absence de coordination au niveau de la gestion des flux est à l'origine des évolutions récentes en matière de management intégré de chaîne (*supplychain management*). L'idée de départ consiste effectivement à envisager la logistique en tant que processus intégré dont le but est de maximiser le profit global dégagé par le fonctionnement d'une chaîne multi-acteurs orientée client. Un tel but ne sera atteint qu'à la condition de considérer la chaîne comme un tout où des décisions concertées sont prises pour réduire le niveau total des stocks et accélérer la vitesse de réaction aux demandes à servir. Il en a été tiré la conclusion que la coordination à court et moyen

termes des flux **donne naissance à des stratégies logistiques** dont l'objectif est de modifier l'équilibre concurrentiel à l'avantage de la firme.

Il est bien connu que la situation des PME et TPE, notamment celles de l'ANSEJ, est très compliquée et la plupart ont des difficultés managériales conduisant généralement au déclin. Cela nous a poussés à chercher la cause principale de ces difficultés en menant une analyse de la stratégie logistique des nouvelles entreprises émergentes en Algérie. On a ciblé les petites industries vu que leurs activités nécessitent un arbitrage des trois sous systèmes d'approvisionnement, de production, et de distribution physique. Il en a arrivé à une thématique plus précise : « **L'analyse de la stratégie logistique des PME industrielles émergentes en Algérie.** ».

A ce point de l'introduction, il est nécessaire de préciser notre question principale de recherche. Elle peut être formulée de la façon suivante : **Comment mettre en place une stratégie logistique pour contribuer au succès des nouvelles PME industrielles Algériennes ?**

Très rapidement, dans une première réflexion quatre sous-questions se posent :

- 1- Comment les PME peuvent réussir à élaborer et pratiquer une stratégie logistique efficacement ?
- 2- Quel sont les nouvelles méthodes de gestion qui optimisent la mise en place d'une stratégie logistique ?
- 3- Comment l'écosystème entrepreneurial peut influencer la réussite des PME ?
- 4- Quel est le degré d'importance de la stratégie logistique qu'accordent les PME industrielles algériennes ?

De ce cadre de recherche transdisciplinaire émergent trois hypothèses de recherche. Elles s'articulent de la façon suivante :

**Hypothèses 1 :** La pratique optimale de la stratégie logistique étant l'application des nouvelles méthodes de gestion. (Opter pour le Lean, adapter les outils du management par projet et intégrer un système d'information logistique).

**Hypothèses 2:** La majorité des PME algériennes négligent la stratégie logistique et elles ont des problèmes liés à l'absence d'une fonction logistique dans leurs organisations.

**Hypothèses3:** l'écosystème entrepreneurial influence négativement les PME.

Afin d'être méthodique dans notre recherche on a trouvé opportun d'adopter une démarche qualitative. Ce choix qualitatif repose sur le fait que le concept de stratégie logistique notamment celle des PME est assez récent et que les données auraient peut-être été compliqué à obtenir. On peut dire qu'on a utilisé deux méthodes de recherche :

1- Méthode synthétique : d'une part, il s'agit d'une recherche documentaire qui consiste à synthétiser un grand nombre d'informations et de notions afin de formuler une synthèse de la littérature scientifique existante sur le concept étudié. Elle est donc le fruit de longues recherches et lectures. D'autre part,

2- Méthode analytique : il s'agit d'un essai d'analyse non exhaustive de la macro environnement des PME industrielles.

La collecte d'informations nécessaires à notre étude n'était pas aisée surtout dans des conditions de confinement ou le déplacement était interdit. Pour cela on a essayé d'adapter les outils de recherche avec cette situation ainsi :

**1-La recherche bibliographique :** en plus des bibliothèques physiques on a opté pour des bibliothèques virtuelles en ligne où ça nous a extrêmement aidées à identifier les différents supports écrits notamment les ouvrages, les articles, et les rapports officiels pour clarifier les concepts clés de la thématique et avoir une synthèse claire, fiable et informative.

**2-l'entretien directif:** réalisé par téléphone avec 67 PME d'une durée moyenne de 15 minutes. Ça consiste un questionnement permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche

**3- l'entretien non directif :** réalisé par téléphone ou par ZOOM, sous formes de discussions responsables de L'ANSEJ sur des thèmes généraux relatifs à notre thématique.

De façon plus générale, notre démarche se scinde en deux parties complémentaires :

Partie théorique et partie pratique, chacune sous forme de deux chapitres, chaque chapitre se décompose en trois sections et chaque section contient trois sous-sections.

**1- Partie théorique :** comme c'est déjà mentionné, c'est une synthèse simplifiant des concepts et notions relatives à la thématique :

- **1<sup>er</sup> chapitre** : montre un cadre conceptuel des PME et de la logistique. Pour enfin arriver à proposer un processus d'élaboration de la stratégie logistique.
- **2<sup>ème</sup> chapitre** : propose des méthodes modernes qui peuvent faciliter la mise en place de la stratégie logistique tout en assurant une pratique optimale, soit Opter pour le Lean logistique, adapter les outils du management par projet et intégrer un système d'information logistique.

**2- Partie pratique** : s'intéresse à la pratique des connaissances acquises de la partie théorique de façon à comparer le cadre conceptuel avec la réalité des entreprises en menant une macro analyse et une enquête sur terrain. Cette partie s'articule en deux chapitres :

- **3<sup>ème</sup> chapitre** : propose une analyse de la macro environnement des PME industrielles, commençant par l'écosystème entrepreneurial puis le secteur des petites industries et enfin l'acteur accompagnateur ANSEJ étant un organisme d'accueil.
- **4<sup>ème</sup> chapitre** : c'est le cœur de la recherche, ça consiste l'enquête réalisée sur terrain à partir d'un échantillon de 67 PME industrielles, commençant par la présentation de la méthodologie poursuivie, puis présentation des résultats de l'enquête et enfin des recommander des solutions pour régler les problématiques des PME découvert lors de l'enquêtes.

A ce stade ; et avant de commencer la présentation de notre recherche, il apparaît opportun de signaler que la situation des PME industrielles, notamment l'échantillon étudié, est très grave et nécessite une intervention immédiate de toutes les parties prenantes, soient l'état, les experts, l'entreprise elle-même, l'ensemble des entreprises étant une collectivité.

# **CHAPITRE 1**

## **CHAPITRE 1**

---

### **Chapitre 1 : les PME ; à la recherche d'une stratégie logistique**

La mondialisation et l'ouverture des marchés à l'échelle internationale obligent les entreprises à chercher à se différencier par leur compétitivité en termes de coût et de service et font de plus en plus appel aux techniques les plus efficaces. La logistique est un réel avantage concurrentiel que toute entreprise doit tirer bénéfice. A cet égard, l'élaboration d'une stratégie logistique est devenue primordial pour toute entreprise performante.

Ce chapitre scinde en trois sections complémentaires construisant un cadre conceptuel sur l'entreprise, la logistique et processus d'élaboration d'une stratégie logistique.

#### **Section 1 : l'entreprise en Algérie.**

L'entrepreneuriat est devenu aujourd'hui un enjeu majeur pour plusieurs pays. Il suscite un intérêt de plus en plus fort à cause de ses bienfaits sur l'emploi et la croissance économique. La PME se veut un substitut à la grande entreprise. En effet, elle est devenue le moteur de la croissance économique et se place ainsi au cœur des politiques économiques. Pour résumer notre recherche, l'entrepreneuriat est l'acte de création d'entreprise qui est le résultat de mise en valeur d'opportunité d'affaire, ayant pour but la production de valeur à l'entrepreneur, à l'entreprise et à l'Etat. Le domaine de l'entrepreneuriat peut être appréhendé sous plusieurs angles ; nous nous intéressons dans notre partie pratique à la création d'entreprise ex-nihilo, c'est-à-dire à la création d'une nouvelle entreprise, constituée pour développer une nouvelle activité, qui n'a pas de lien juridique avec une ancienne activité du porteur de projet.

#### **Sous section 1 : définition d'une entreprise, ses typologie.**

##### **Définition :**

L'entreprise est d'abord l'acte de l'entrepreneur. La définition la plus précise et concise à la fois est celle rapportée par Pierre de Lauzun : « L'entreprise est une communauté d'hommes rendant un service marchand à la société ». La plus complète est celle de *Wikipédia* (en 2011) : « Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) ». Cette définition est économiquement exacte. Il existe

## CHAPITRE 1

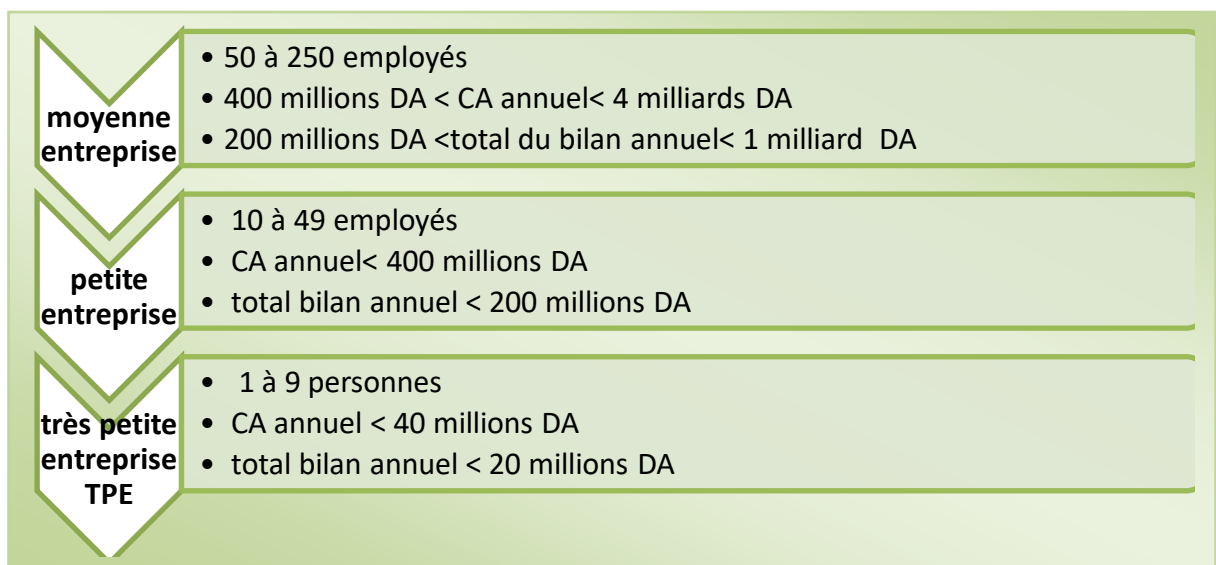
plusieurs dictionnaires ou lexiques des termes économiques qui se retrouvent autour de cette définition<sup>1</sup>.

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services : employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ; dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ; et qui respecte le critère d'indépendance<sup>2</sup>.

### Typologie :

La loi distingue 3 types de PME : moyenne entreprise, petite entreprise et très petite entreprise. Le classement se fait principalement selon trois critères : l'effectif, le chiffre d'affaire (CA) annuel, et le total du bilan annuel.

**Figure 1.1:** typologie des PME en ALGERIE



**Source :** adapté de la Loi n°17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de petite et moyenne entreprise PME.

### Finalités :

La PME est considérée comme une cellule de richesse, une source de satisfaction aux besoins économiques et sociaux en matière de croissance économique, de développement régional, d'absorption de chômage etc. À la fin du 1er semestre de l'année 2019, les PME en Algérie,

<sup>1</sup>LARGILLIER, (Bernard) : *entrepreneuriat et culture d'entreprise*, Editions management et société, Cormelles-le-Royal, 2015, p.27.

<sup>2</sup>Loi n°17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de petite et moyenne entreprise PME.

## CHAPITRE 1

constituent une grande partie du tissu économique avec 1 171 945 entreprises. La majorité des PME activent principalement dans les services, l'Artisanat et le (BTPH) (bâtiment et travaux public), alors que seulement 8,71% sont des PME à caractère industriel. L'enjeu est tellement énorme qu'il y va de toute l'économie nationale, pour faire émerger un climat d'affaires favorable où la PME, notamment les entreprises privées, jouera son rôle d'acteur principal dans la construction d'une économie moderne et diversifiée<sup>1</sup>.

### Chiffres clés

Afin de mieux cerner la situation actuelle des PME en Algérie, il semble utile de communiquer des statistiques fiables.

**Tableau 1.1:** statistique général sur les PME

Population total des PME (Tous statuts confondus)	<b>1 171 954</b>
PME créées (S1 2019)	31 194
Cessations d'activités (PME privés) (S1 2019)	8 195
Importations (millions de \$)	22 146.95
Exportations (million de \$)	18 964.13

**Source :** Bulletin d'information statistique n°35, 2019.

**Tableau 1.2 :** distribution des PME par taille

Type des PME	Nombre de PME	%
<b>TPE (effectif &lt;10 salariés)</b>	1 136 787	<b>97</b>
<b>PE (10&lt; effectif&lt; 49 salariés)</b>	30 471	<b>2.6</b>
<b>ME (50&lt; effectif&lt;249 salariés)</b>	4 688	<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>	1 171 945	<b>100</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique n°35, 2019.

A la fin du 1er semestre 2019, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés), soit 1136787 TPE qui demeurent fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,60% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,40%.

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information statistique de la PME n°35, édition Novembre 2019, données du 1<sup>er</sup> semestre 2019.

## CHAPITRE 1

**Tableau 1.3** : évolution de la population globale des PME

	S1/ 2018	S1/2019	Evolution %
<b>Population globale de la PME</b>	1 093 170	1 171 945	7.2 %

**Source** : Bulletin d'information statistique n°35, 2019.

L'évolution de la population de la PME entre le 1<sup>er</sup> semestre 2018 et le 1<sup>er</sup> semestre 2019 est de 7,2 % tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de +78 775 PME.

### **Sous section 2 : Le développement de l'environnement des affaires en Algérie.**

Selon le rapport annuel la Banque Mondiale pour l'année 2020 « *Doing Business* » ; en date 1<sup>er</sup> mai 2019, l'Algérie a amélioré sa position passant de la 166<sup>ème</sup> à la 157<sup>ème</sup> place sur un classement mondiale de 190 pays<sup>1</sup>.

Ce résultat traduit les efforts soutenus de plusieurs secteurs pour réaliser les actions inscrites dans le plan d'action du Comité National dédié à l'Amélioration de l'Environnement des Affaires (CNAEA), dont le Ministère de l'Industrie et des Mines assure la Présidence et le Secrétariat Technique. Selon le ministère de l'industrie et de mines, Des mesures de facilitation et des procédures en ligne sont mises en place pour améliorer l'environnement des affaires. Cette option s'est notamment traduite dans les réalisations suivantes <sup>2</sup> :

- Mise en place d'un service d'enregistrement de l'investissement en ligne de l'ANDI ([www.andi.dz](http://www.andi.dz)) : une mesure qui a pour but l'assistance, l'aide et l'accompagnement des investisseurs ; l'information et la sensibilisation des milieux d'affaires ; la qualification des projets, leur évaluation et l'établissement de la convention d'investissement à soumettre à l'approbation du conseil national de l'investissement.
- Création d'entreprise en ligne ([www.jecremonentreprise.dz/](http://www.jecremonentreprise.dz/)) : Regroupement de l'ensemble des démarches dédiées à la création d'entreprise et la mise en place des Services en ligne. Les fonctionnalités opérationnelles sont maîtrisées et des services en ligne ont été déployés tels que :
  - Le lancement d'un dispositif de paiement en ligne par le CNRC : permettra d'effectuer les paiements en ligne relatifs aux frais des formalités administratives. Ce qui ne

<sup>1</sup> Banque mondiale, « *Doingbusiness* », rapport 2020.

<sup>2</sup><http://www.mdipi.gov.dz/?L=amelioration-de-l-environnement>. (Consulté le 27/03/2020) à 16 :37)

## CHAPITRE 1

---

manquera pas d'alléger les procédures liées aux modalités d'investissement, à la création d'entreprise en ligne, à la déclaration fiscale en ligne étendue à toutes les entreprises, au transfert de propriété, à la délivrance du permis de construire et aux modalités du commerce extérieur entre autres.

- Institution du registre de commerce électronique : En application de la loi n° 04-08 modifiée et complétée relative aux conditions d'exercice des activités commerciales, le décret exécutif n° 18-112 du 5 avril 2018 fixant le modèle de l'extrait du registre de commerce délivré sous format électronique. Les commerçants détenant du registre du commerce doivent obtenir, le code électronique « RCE » auprès des antennes du centre national du registre du commerce territorialement compétent.
- La mise en ligne par les conservations foncières des imprimés de demandes de renseignements intéressant un large public et notamment les investisseurs (certificats négatifs, copies d'actes, livrets fonciers, ouverture d'enquête foncière, inscription d'hypothèque, etc.) à télécharger, à renseigner et à déposer au niveau de la Conservation Foncière territorialement compétente accompagnés des pièces requises en la matière.
- La mise en place de la base de données Nationale de délivrance de la documentation cadastrale : dédiée à la délivrance des documents cadastraux.
- La déclaration fiscale en ligne est rendue obligatoire aux entreprises relevant de la Direction Générale des Grandes Entreprises conformément aux dispositions de la loi de finances 2018. (<http://www.mfdgi.gov.dz> et [www.jibayatic.dz](http://www.jibayatic.dz)).
- La demande en ligne du Numéro d'Identification Fiscale (NIF) : [nifenligne.mfdgi.gov.dz](http://nifenligne.mfdgi.gov.dz)
- Télé déclaration des cotisations patronales et sociales : La télé déclaration des cotisations sociales est utilisée par les opérateurs économiques au sein de la CNAS et de la CASNOS. Les opérateurs économiques peuvent introduire leur demande d'affiliation en ligne. Des attestations d'affiliation leur seront délivrées par la même voie. (<http://www.mfdgi.gov.dz> et [www.cnas.com.dz](http://www.cnas.com.dz)).
- La mise en œuvre d'une procédure de suivi en ligne de la demande de raccordement électrique : la Société de Distribution d'Alger (Groupe SONELGAZ) a lancé la demande de raccordement électrique en ligne au profit des PME ainsi que son suivi par le client sur le site ([www.sda.dz](http://www.sda.dz)).

## **CHAPITRE 1**

### Autres procédures de facilitation mises en œuvre par les autorités publiques

- Les délais de publication foncière sont réduits à 15 jours lors des procédures de transfert de propriété.
- Le respect des délais de délivrance du permis de construire à 20 jours conformément au décret exécutif n°15-19 du 25-01-2015 fixant les délais d’instruction et de délivrance du permis de construire, et ce, à travers la mise en place de Guichets uniques chargés du traitement des dossiers au niveau des APC. Le fonctionnement de ces guichets est encadré par une instruction du Ministère de l’Intérieur, des Collectivités Locales et de l’Aménagement du Territoire.
- Une information claire destinée aux usagers : De manière plus générale, le rapprochement entre l’administration, l’investisseur et le citoyen est au centre des actions des institutions impliquées dans le processus d’amélioration de l’environnement des affaires telles que :
  - Les points focaux d’accueil, d’information aux usagers et de réception de dossiers,
  - Les antennes et agences où l’affichage des pièces exigées dans les dossiers d’inscription au registre de commerce et d’immatriculation fiscale est effectif,
  - Les agences de la Société Nationale de Distribution d’Alger (SDA) qui accueillent les entrepreneurs avec l’appui d’un chargé d’affaires qui les accompagnent dans leurs démarches,
  - Des Call Center à l’écoute des usagers,
  - Les guichets uniques des APC opérationnels où l’affichage des modalités et procédures de délivrance du permis de construire est effectif ainsi que la mise en ligne de l’information sur la réglementation relative à la construction,
  - Des Centres des Impôts de proximité (CDI) et
  - La tenue de registres de doléances sur les lieux d’accueil des usagers.
  - L’ensemble des prix et barèmes en vigueur sont affichés en ligne au titre du raccordement à l’électricité.

En matière d’investissement et d’entrepreneuriat :

Simplification du dispositif légal : Publication des lois et textes réglementaires encadrant l’investissement et l’entrepreneuriat : Loi n°16-09 du 3 août 2016 relative à la promotion de

## CHAPITRE 1

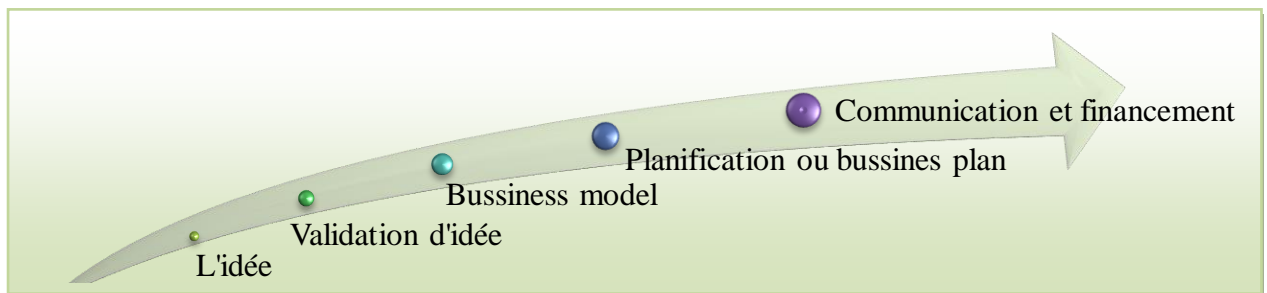
l'investissement (JO n°46 du 03/08/2016), loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) JO n°2 du 11 /01/2017, textes d'application (Journal officiel n° 16 du 8 mars 2017).

### Sous section 3: processus de création d'entreprise à titre industriel

Un projet industriel consiste à créer une entreprise qui va produire en propre ou sous-traiter et mettre sur le marché des produits qui répondent aux attentes des clients individuels, des entreprises mais aussi des institutions. Plusieurs compétences sont nécessaires pour gérer tous ces aspects, au-delà de la technique. Un projet industriel est un projet qui demande un délai important entre l'idée et sa concrétisation en fonction du degré de complexité de la fabrication. La production peut être réalisée en propre (avec un délai pour l'achat ou la location des locaux, l'achat des machines et des matières premières, l'embauche et la formation du personnel) ou bien être sous-traitée totalement ou partiellement. À cela s'ajoute le délai de distribution des produits finis. Pendant ce délai, le créateur doit financer la vie courante de l'entreprise car aucune vente n'est réalisée. A cet égard, la logistique joue un rôle primordial pour la bonne conduite d'un tel projet tout en assurant le triptyque coût-qualité-délai.

En outre, 70 % des créations d'entreprise se soldent par un échec. Mais avec méthode, simplicité et bon sens on peut sensiblement augmenter ses chances de réussite<sup>1</sup>

**Figure 1.2 :** processus de création d'entreprise.



**Source :** adapté de JUNGGERMAN, (Marc) : *Création d'entreprise : La stratégie du bon sens*, éditions Afnor, 2014. P.4.

- **L'idée :**

Trouver une idée innovante n'est pas un pré requis à la création d'entreprise : Dans bien des cas, les idées ne sont pas nouvelles mais elles sont transposées d'une industrie à une

<sup>1</sup>JUNGGERMAN, (Marc) : *Création d'entreprise : La stratégie du bon sens*, éditions Afnor, 2014. P.1.

## CHAPITRE 1

---

autre. Un manque ressenti peut constituer un besoin partagé et donc être la base d'une création d'entreprise.

Il est à noter que les idées proviennent autant de investigation, analyse et questionnement. Autrement dit ; l'analyse des situations et le questionnement des situations existantes est requis sachant que la situation n'est pas toujours optimale, les acteurs du marché peuvent disposer de capacités d'adaptation réduites. Le questionnement systématique est une excellente manière de couvrir de manière empirique les principaux aspects du sujet : Bien souvent, il est plus important de poser les bonnes questions que de connaître (ou penser connaître) les réponses. D'autre ; Il est important de confronter ses idées avec des interlocuteurs choisis et compétents et de développer son écoute.

- **Validation de l'idée**

Une entreprise établie met en œuvre son business model, une entreprise réussite le cherche. Donc il est primordial de bien comprendre le concept avant tout engagement. D'abord, Comprendre le marché (taille, croissance et cycle d'achat) : S'assurer que le marché peut accueillir un nouvel arrivant. Ensuite, pour se développer à moindre coût, il faut être sur un marché en croissance ou alors se différencier. Encore, Le cycle d'achat indique la fréquence de renouvellement du marché

Il faut aussi savoir que toute entreprise travaille pour les clients, il faut les écouter avant de développer une offre adaptée et si possible différenciée : En premier lieu, il faut identifier des clients potentiels et mettre ce panel de clients potentiels en position de première priorité. La différenciation est une dimension essentielle de la création d'entreprise et peut également constituer une barrière assez puissante à la concurrence. L'entreprise peut se distinguer par un modèle logistique novateur et donc construire un positionnement spécifique dans le système de valeur. Enfin, S'avoir s'entourer est une clé de succès. D'un côté, bien choisir des « sachants » ; qui sont les spécialistes du domaine du marché ; donne la possibilité d'une meilleure compréhension des concepts. Et d'autre côté, bien écouter des « mentors » ; qui sont les professionnels expérimentés ; donne la chance de tirer des morales, bénéficier des conseils réellement vécues et éviter plein erreurs.

- **Business model**

Après avoir identifié un besoin à travers la validation de l'idée, il faut formuler une réponse ou offre. Un business model décrit la vision de l'entrepreneur et la manière dont l'entreprise va créer de la valeur et mener son activité, Le besoin mais également la solution en d'autres termes c'est le trait d'union entre la stratégie (ce que l'on veut faire) et sa traduction opérationnelle (comment le faire) en utilisant une approche transversale à l'échelle

## CHAPITRE 1

---

de l'entreprise. Ainsi, un business model peut développer l'approche en termes de vente et de positionnement sans pour autant se limiter à ces seuls aspects qui seront intégrés dans une vision globale de la problématique (incidence sur la structure des coûts par exemple). Le business model a l'avantage de définir un périmètre d'étude. Le business model canevas est souvent utilisé vue sa simplicité et uniformité.

Pour définir un business model performant il faut :

- Valider ses hypothèses auprès de clients le plus souvent possible (Lean start-up).
- Étudier l'acceptation de l'idée du produit par le marché (MVP « minimum valuable product »), puis étude de marché). Un prototype est recommandé.
- Adapter le produit après les remontées des premiers clients potentiels
- S'assurer que la valeur créée est répartie équitablement entre les principaux acteurs (clients, fournisseurs, salariés et investisseurs) afin d'en faire de solides alliés.
- S'assurer qu'il s'agit d'une bonne affaire pour chacun.
- Que le modèle ramène son projet à des questions simples: Quoi? Qui? Comment? Pourquoi?
- Observer et comprendre d'autres business model.
- Se tromper vite pour apprendre vite.
- Changer les règles du jeu pour rendre la concurrence hors de propos (stratégie « Océan bleu »).

- **Planification ou business plan**

Le business plan est une conséquence du business model et non l'inverse. Il traduit le business model en termes d'exécution dans le temps. Il est donc un plan de route qui décrit la mise en œuvre du business model. Entre autres, business plan inclut, une description de l'activité, de l'offre produit ou service, une analyse du marché ainsi qu'une description de la manière de l'aborder, et une projection financière (revenus, dépenses, besoins de financement, etc...). Ce document permet de comprendre comment un business en particulier va atteindre ses objectifs à long terme en définissant des phases d'exécution à court et à moyen terme.

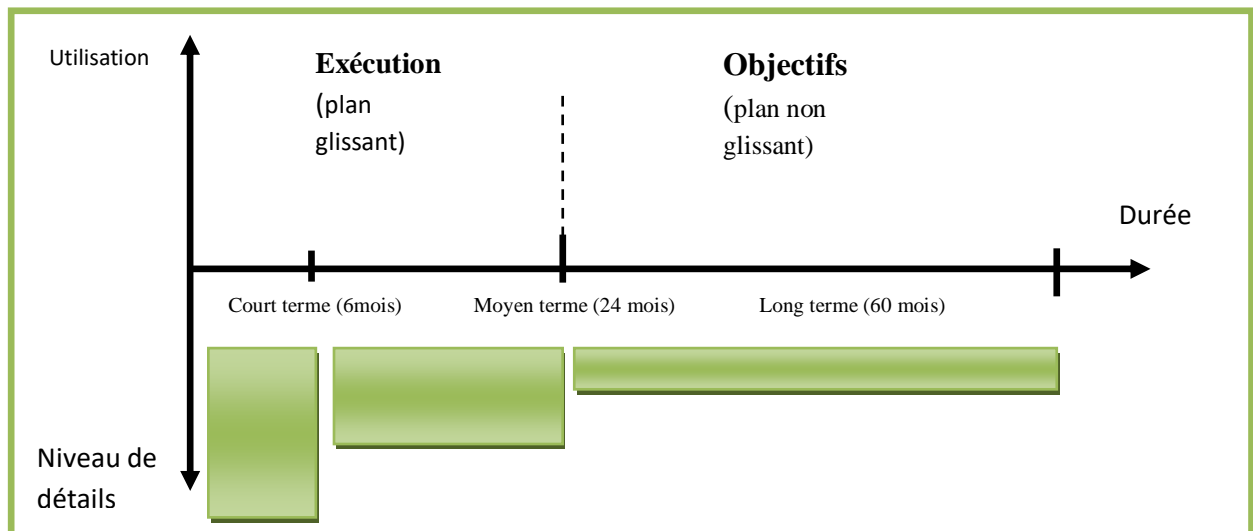
Le chiffre d'affaires finance les ressources de l'entreprise. Les dépenses allouées aux ventes et au marketing sont essentielles car elles ont pour objectif de générer un chiffre d'affaires.

Le business plan doit être abordé selon trois horizons (court, moyen et

Long terme). Les plans à court et moyen terme doivent donc périodiquement (chaque mois ou chaque trimestre) être ajustés. Il s'agit non pas de périodes avec une date de début et de fin mais d'un plan glissant ainsi qu'il est schématisé dans la figure suivante :

## CHAPITRE 1

**Figure 1.3 :** Représentation de la logique d'un business plan



Source : JUNGERMAN, (Marc), Op.cit, P.149.

- **Communication et financement**

Enfin, après tous ces efforts, il reste à communiquer le projet et le financer. Il s'agit des dernières étapes, on pourrait donc supposer que si les étapes précédentes ont été bien réalisées, le projet devrait se vendre de lui-même et les financements seraient pour le moins faciles à obtenir. Cela serait logique mais ne se passe pas ainsi ! Ces phases sont donc aussi importantes que les précédentes.

La communication est de plus en plus importante car les situations devenant de plus en plus complexes, une entreprise a besoin de réunir de nombreux talents pour mettre en œuvre ses projets. Chacun d'eux doit être convaincu par une communication appropriée.

Distinguons la communication écrite qui met en exergue la pertinence des solutions, et la communication orale qui souligne la capacité de l'équipe dirigeante à mener à terme le projet. La planification ou le business plan

Le financement ne couvre pas uniquement l'investissement, mais aussi la trésorerie qui, dans bien des cas, se révèle plus importante que l'investissement initial. Le financement correspond à la trésorerie (au sens large du terme), qui doit être appréciée et évaluée de la manière la plus précise et prudente qui soit. Lorsque l'entreprise démarre son exploitation, la trésorerie est de loin l'un des indicateurs les plus suivis, car à défaut, l'aventure s'arrête. C'est pour cette raison que l'état financier le plus suivi n'est pas le compte de résultat ou le bilan, mais le cash-flow (flux de trésorerie). Identifier et évaluer ses capacités dans le domaine (compétences et expériences) de l'entreprise.

## CHAPITRE 1

---

### Section 2 : la logistique stratégique

#### Sous section 1 : définition et rôle de la logistique

##### 1. Définition<sup>1</sup>

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836. Jusqu'au début des années 1900, il était surtout utilisé dans le domaine militaire. L'American Marketing association proposa en 1935, dans Marketing Vocabulary, l'une des premières définitions de la logistique : « *la logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* ».

Le Council of Supply Chain Management Professionals proposa une définition plus large incluant les approvisionnements et le transport: « *le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client.* ».

Certaines définitions présentent la logistique comme un ensemble d'activités dont le périmètre varie d'une définition à l'autre. D'autres présentent la logistique comme une méthode de gestion. En l'absence d'une définition partagée, le terme « logistique » prête souvent à confusion.

La conception moderne de la logistique ne se limite pas à une simple maîtrise de techniques de gestion plus au moins complexes, elle est plutôt la traduction d'une logique de coordination de la demande et de l'offre dans les meilleures conditions de coûts et de qualité de service.

##### 2. Rôle

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et aux meilleures conditions économiques la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, incertaine et fluctuante soit-elle. Alignée sur la stratégie de l'entreprise, bien orchestrée et

---

<sup>1</sup>LEMOIGNE, (Remy) : *supplychain management*, édition DUNOD , 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2017, p.9.

## **CHAPITRE 1**

---

intégrée, elle permet selon la devise de Christopher (2005) de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels »<sup>1</sup> :

- **mieux**, en livrant des commandes parfaites ; en offrant des services à valeur ajoutée aux clients (personnalisation des produits, réactivité à la demande, traçabilité des flux, suivi de commande via Internet, réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc.
- **plus vite**, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
- **moins cher**, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
- **plus proche**, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tels que personnalisation des produits, la réactivité à la demande, la traçabilité des flux, le suivi de commande via Internet, etc.

L'intégration du développement durable fait émerger deux nouvelles dimensions – sociale et environnementale. Donc la logistique doit maintenant intégrer de nouvelles exigences environnementales et sociales<sup>2</sup>.

### **Sous section 2 : La logistique, fonction stratégique**

La logistique est l'une des activités clés de la chaîne de valeur, où son rôle consiste à relier l'offre avec la demande efficacement et à moindre coût. Elle permet d'aller plus vite, mais aussi de faire moins cher et mieux que la concurrence.<sup>3</sup>

La logistique est une arme pour la compétition. Les différents acteurs de la chaîne logistique poursuivent une logique d'allocation de ressources en vue d'optimiser les mouvements internes et externes de matières, et que cette logique devait être distinguée de la conduite des opérations de transport, de manutention et de stockage. Il en a été tiré la conclusion que la coordination à court et moyen termes des flux **donne naissance à des**

---

<sup>1</sup>CHRISTOPHER M., *Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, 2005.

<sup>2</sup>JOUENNE, (Thierry) : « *les quatre leviers de la logistique durable* », Revue Française de Gestion Industrielle Vol.29, n°1,2010

<sup>3</sup>Jouenne (Thierry) : « *Comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ?* », Revue Française de Gestion Industrielle Vol. 27, n° 3, 2008, p.2.

## CHAPITRE 1

---

**stratégies logistiques** dont l'objectif est de modifier l'équilibre concurrentiel à l'avantage de la firme<sup>1</sup>.

➤ **Roue de la Supply Chain :**

Il s'agit de la mise en œuvre d'une organisation logistique intégrée, efficace et transversale communiquant avec l'ensemble des acteurs de la supplychain<sup>2</sup>.

Sous forme de roue les domaines liés à la structure du système logistique se situent aux quatre points cardinaux de la roue : la stratégie, l'organisation et le développement des compétences logistiques, le processus et la mesure des performances logistiques et le système d'information et les standards de communication. Au centre de la roue figurent les rayons de la logistique où chacun représente une composante fonctionnelle et opérationnelle du processus logistique : La gestion de la demande, La gestion de la distribution, La gestion des flux import-export, La gestion des stocks, La gestion de production, La gestion des approvisionnements. La gestion des retours. La gestion du soutien après-vente. La gestion de la traçabilité.

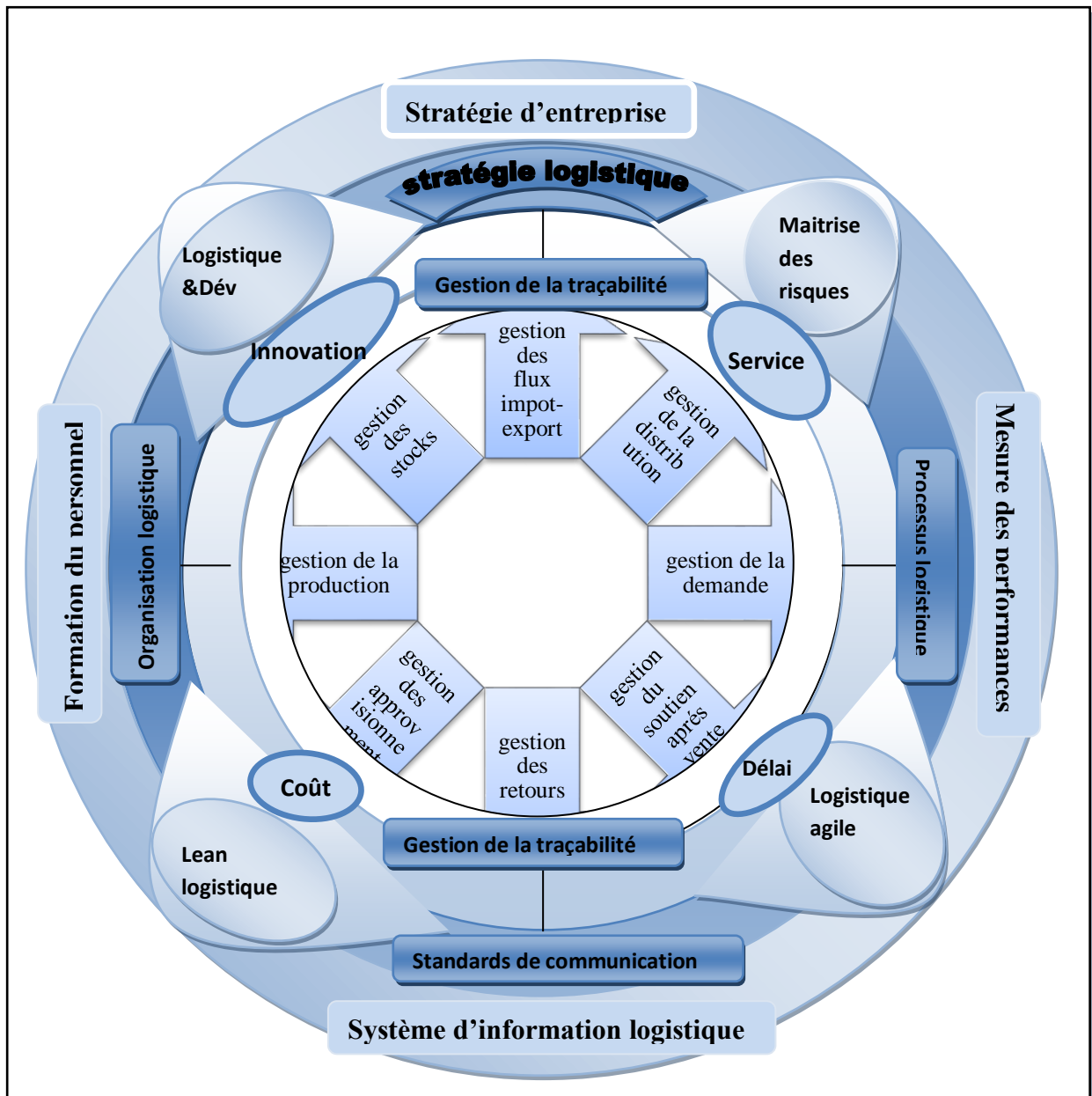
---

<sup>1</sup>PACHE, (Gilles) et SAUVAGE, (Thierry) : *LA LOGISTIQUE : ENJEUX STRATEGIQUES*, VUIBERT ENTREPRISE, 2000, p.144.

<sup>2</sup>JOUENNE, (Thierry) : « *Comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ?* », Op.cit, p.4.

## CHAPITRE 1

Figure 1.4 : roue de la supplychain



Source : adapté de JOUENNE, (Thierry) : « Comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ? », Op.cit, p.3

Le choix des activités n'est pas dû au hasard. Il se base sur les étapes successives du processus logistique. Leur définition s'appuie également sur les principes de Management de la Qualité tels que la Roue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act) pour l'amélioration continue du processus logistique. Figure suivante illustre une classification des concepts de processus logistique selon la logique PDCA.

## CHAPITRE 1

---

**Tableau 1.4** : Classification des activités logistiques selon la logique PDCA

	<b>PLAN</b>	<b>DO</b>	<b>CHECK-ACT</b>
<b>Gestion de la demande</b>	Prévision de vente	Gestion des commandes clients	Maîtrise de la demande
<b>Gestion de la distribution</b>	Sélection des transporteurs et organisation du transport Planification de la distribution	Préparation des commandes clients	Maitrise des opérations de distribution
<b>Gestion des stocks</b>	Implantation des entrepôts et organisation du stockage	Gestion des stocks	Maitrise des stocks
<b>Gestion de la production</b>	Planification de la production	Ordonnancement et suivi de la production	Maitrise de la production
<b>Gestion des approvisionnements</b>	Sélection des fournisseurs et des prestataires Planification des approvisionnements	Gestion des approvisionnements	Maitrise des approvisionnements

**Source** :JOUENNE, (Thierry):« *Comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ?* », Op.cit, p.4.

Pour une firme manufacturière, la stratégie logistique générique va consister à identifier les arbitrages qu'il est indispensable de rendre aux interfaces des trois sous systèmes d'approvisionnement, de production, et de distribution physique<sup>1</sup> :

- à l'articulation du système de fabrication et du système commercial : la détermination des plans de charge et des rythmes de circulation internes aux ateliers (ordonnancement, gestions des encours...), de même que la politique de conditionnement, d'emballage et de stockage ;
- à l'articulation du système des achats et du système de fabrication : la programmation des approvisionnements et de la localisation des magasins de matières premières et composants.

---

<sup>1</sup>PACHE, (Gilles) et SAUVAGE, (Thierry) :Op.cit, p.145.

## CHAPITRE 1

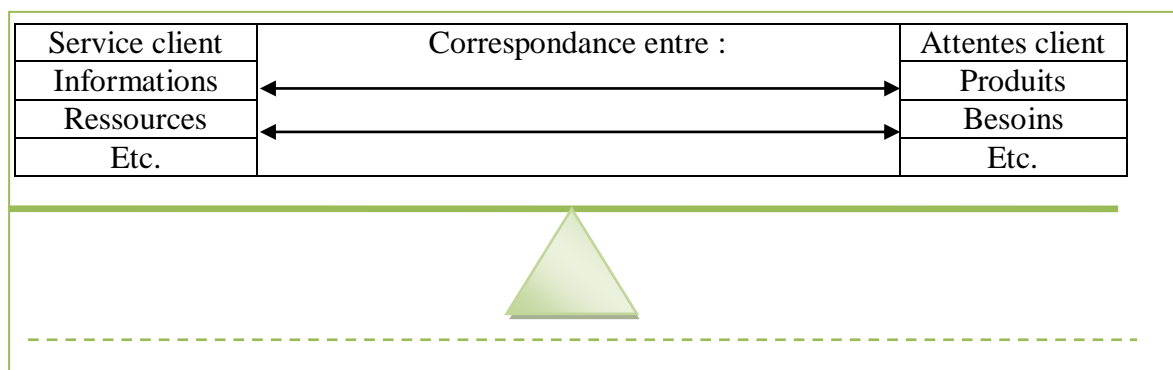
### Sous section 3 : leviers de la logistique durable

Nous introduisons ici la notion de leviers logistiques faisant le lien entre la *supplychain* et les objectifs de développement durable. Ces leviers d'action sont alignés sur la finalité de la logistique définie par Heskett (1977) : « Répondre à la demande à un niveau de service fixé à moindre coût ». Au nombre de quatre, les leviers de la logistique durable se répartissent comme suit : la fiabilité logistique, l'efficacité logistique ; la réactivité logistique ; l'écologie<sup>1</sup>.

#### 1. La fiabilité logistique :

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le cas de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Symbolisée par un levier à l'équilibre, la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être symétrique aux produits. Par exemple, les fiches-produits doivent correspondre aux produits, ainsi que les stocks informatiques doivent refléter les inventaires physiques.

**Figure 1.5** : levier « fiabilité logistique »



**Source** : JOUENNE, (Thierry) : « *les quatre leviers de la logistique durable* », Op.cit, p.11.

Les mesures de fiabilité logistique aux différents stades de la supplychain portent principalement sur le taux de service client, le taux de service des prestataires logistiques et le

<sup>1</sup>JOUENNE, (Thierry) : « *les quatre leviers de la logistique durable* », Op.cit, p.11.

## CHAPITRE 1

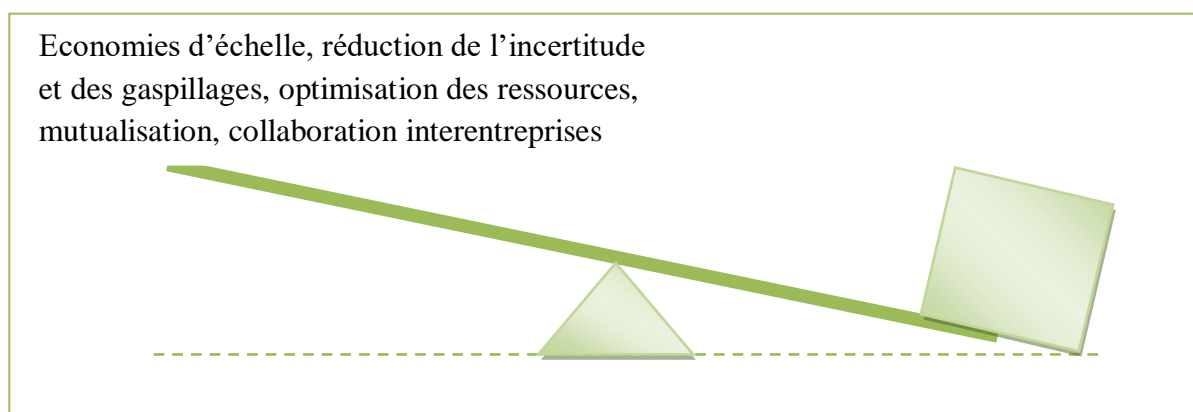
taux de service fournisseur, ainsi que sur la qualité des fiches-produits, la précision des stocks, des nomenclatures et des gammes, le taux de non-conformité, le taux d'obsolescence, la fiabilité des prévisions de vente, le taux de respect des plannings de production, le taux de respect des procédures, le taux d'incident, le taux d'absentéisme, la formation du personnel, la certification des compétences, le nombre de contrats d'assurance, etc.

### 2. L'efficience logistique

L'efficience est le rapport « Efficacité / Coût ». Elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle ne doit pas se confondre avec l'efficacité qui ne mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés. Les principes de l'efficience industrielle et logistique font appel aux économies d'échelle, à la standardisation des produits et des processus, à l'automatisation des opérations, à l'amélioration de la visibilité, à l'organisation en flux, aux systèmes tirés par la demande, à l'optimisation des ressources, à la mutualisation de moyens logistiques et d'applications informatiques, à la mise en commun d'une fonction d'entreprise.

Les mesures d'efficience font appel à différents indicateurs de performance principalement basés sur les coûts. On trouve par exemple le taux de possession de stock, la rentabilité des produits, le résultat d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc., ainsi que les variables liées à la productivité, au lissage de l'activité, à la visibilité de la demande, à la taille des commandes, au délai et à la fréquence de livraison, au remplissage des véhicules, au taux de palettes hétérogènes, aux barèmes quantitatifs, aux taux horaires, etc.

**Figure 1.6 :** Levier « efficience logistique »



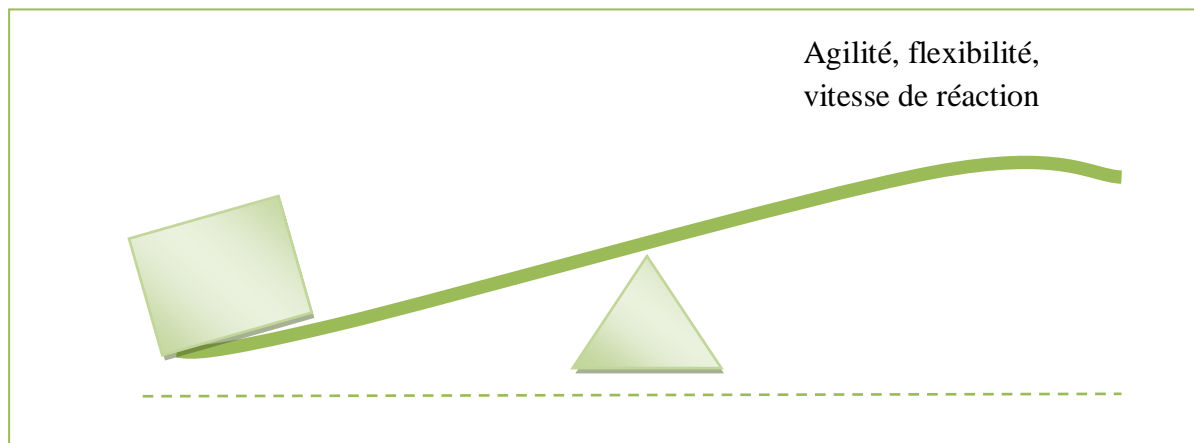
**Source :** JOUENNE, (Thierry) : « *les quatre leviers de la logistique durable* », Op.cit, p.14.

## CHAPITRE 1

### 3. La réactivité logistique

Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série et de distribution face aux évolutions de la demande. Pour illustrer la réactivité logistique, nous représentons un levier flexible capable de répondre aux à-coups de la demande, comme l'illustre la figure suivante.

**Figure 1.7:** levier « Réactivité logistique »



**Source :** JOUENNE, (Thierry) : « les quatre leviers de la logistique durable », Op.cit, p.17.

Les indicateurs de réactivité font typiquement référence au *time-to-market*, au *time-to-volume*, à la rotation des stocks, à la vitesse d'écoulement des produits, au ratio de tension des flux, aux temps de cycle, de transit, d'attente, d'indisponibilité, aux tailles de lot, au cycle *order-to-cash*, au cycle *cash-to-cash*, etc.

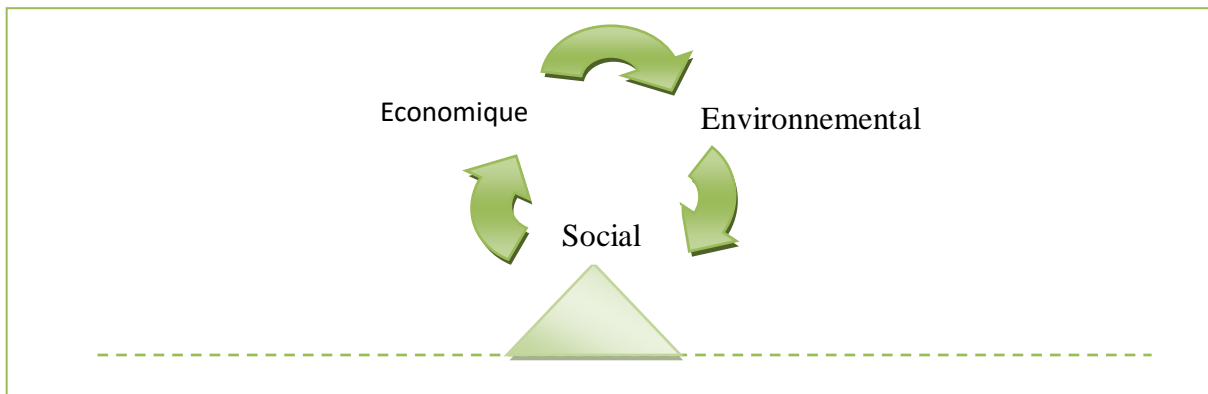
### 4. L'éco-logistique

L'application de plusieurs programmes de développement durable tels que la certification ISO 14001 concernant le management environnemental, l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, le tri et le recyclage des emballages (programme Eco-Emballages), l'aménagement du territoire grâce notamment au développement des produits du

## CHAPITRE 1

terroir, le développement du commerce équitable, l'intégration de travailleurs sociaux, etc. Mais ces projets doivent être équilibrés avec la recherche de performances économiques et financières pour perdurer et se développer. Compte tenu de son approche tournée vers les objectifs sociaux et environnementaux alliés aux performances économiques, le levier éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

**Figure 1.8:** levier « Eco-logistique »



**Source :** JOUENNE, (Thierry) : « les quatre leviers de la logistique durable », Op.cit, p.19.

La mesure de la performance éco-logistique utilise potentiellement plusieurs indicateurs tels que la consommation d'énergie, le nombre de tonnes-kilomètres, le nombre de tonnes de *CO2* émis par les plates-formes logistiques et le transport (selon le poids transporté, le mode utilisé et la distance parcourue), la part des modes de transport alternatifs à la route, le taux de congestion du trafic, etc.

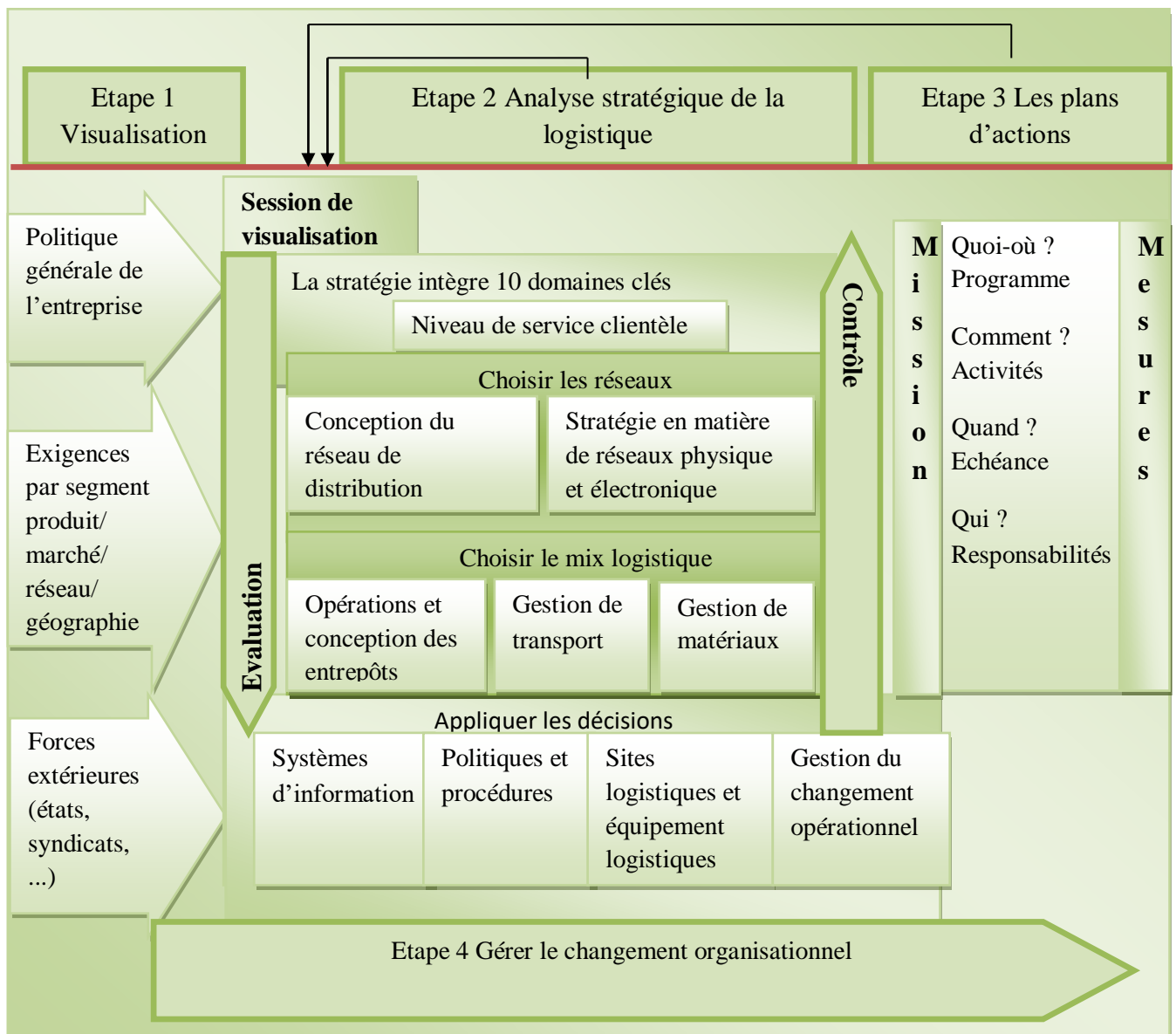
La maîtrise des quatre leviers logistiques est le garant d'un service client optimum sans rupture ni surstock aux meilleures conditions économiques, sociales et environnementales. Toute la question réside désormais dans la capacité des acteurs de la *supply chain*, en particulier des petites et moyennes entreprises, à mettre en œuvre ces leviers et à les actionner en résonance avec l'ensemble des partenaires pour l'obtention d'effets de levier significatifs sur le développement durable.

## CHAPITRE 1

### Section 3 : Processus d'élaboration d'une stratégie logistique :

C'est une approche séquentielle qui se prépare par étape et sur plusieurs plans. C'est l'une des stratégies indispensables dont l'entreprise doit coordonner des capacités humaines, matérielles et des systèmes d'informations. Le processus d'élaboration d'une stratégie logistique comporte quatre étapes : la visualisation, l'analyse stratégique proprement dite, les plans d'actions, la gestion du changement. La figure 1 présente un cadre de référence pour repenser la stratégie logistique. <sup>1</sup>

**Figure 1.9** : cadre de référence de la stratégie logistique



**Source:** adapté de *Reconfiguring European logistics systems*, council of logistics management, 1993.

<sup>1</sup> SAMII (K.Alexandre) : *stratégie logistique*, édition DUNOD, Paris, 2001, p.225.

## CHAPITRE 1

### Sous section 1: la planification de la stratégie logistique

Cette phase se résume en deux étapes : la visualisation et l'analyse stratégique proprement dite.

#### ➤ Première étape : LA VISUALISATION

C'est le développement systématique d'un consensus organisationnel des inputs de processus de planification et l'identification des d'approches logistiques alternatives afin d'unifier l'entreprise dans une perspective commune et développer une vision pour considérer un esprit d'entreprise favorable.<sup>1</sup>

#### 1- Inputs à la visualisation :

On distingue trois inputs : la politique générale de l'entreprise, les exigences par segments et les forces extérieures.

##### 1.1 La politique générale de l'entreprise :

La compréhension de la stratégie globale est indispensable pour élaborer la stratégie logistique. En effet, elles devront être cohérentes et convergées. Cela est possible si l'entreprise arrive à trouver réponses à ces points :

**Tableau 1.5** :les points pour converger la stratégie logistique avec la stratégie globale de l'entreprise.

Sujet principale	Possibilités
La source d'avantage concurrentiel	- Le leadership des coûts. - L'innovation. - La différenciation.
Les implications pour la capacité des systèmes logistiques	
Anticipations de possibilités de croissance	- augmentation des volumes de production et vente -capacités d'augmenter la taille de l'entreprise par des acquisitions (l'achat d'autre entreprise). -création des nouveaux réseaux réseaux grâce à des partenaires ou alliances stratégiques.
Plans d'évolution des produits	- augmentation des unités de stock. -standardisation des produits à travers des régions spécifiques.
Marchés ciblés	- une expansion géographique. - une croissance des autres marchés à l'exportation.

<sup>1</sup> SAMII (K.Alexandre):Op.cit, p.227.

## CHAPITRE 1

	- segments visés pour y investir.
Les contraintes (et leurs impacts sur la logistique)	- fonds de roulement. - changement de la gestion des actifs (entrepôts, transport...) - la formation du personnel aux nouvelles exigences logistiques.
Evolution de l'organisation (vision)	- une approche produit. - une approche marché. - une approche par processus. - une approche par fonction. - une approche matricielle.
Les performances logistiques indispensables à mesurer.	

**Source** : élaboré par nous même (adapté de : SAMII (K.Alexandre) : Op.cit, p.228.)

### Commentaire :

- Pour mieux cerner les besoins, contraintes et opportunités il faut compléter les informations recueillies par des interviews, des réunions de concertation entre dirigeants de divers départements fonctionnels.
- Les sources d'informations peuvent être externes ou internes à l'entreprise.
- Après le traitement et l'analyse des données il est important de communiquer et partager le résultat de ces consultations.

### 1.2 Les exigences par segment

Les marchés géographiques présentent des exigences de service clientèle et de réseaux de distribution variant considérablement du Nord au Sud et d'Est en Ouest. Il est utile de distinguer deux types de besoins de la clientèle : les exigences de base et les services à valeur ajoutée :

- Les exigences de base des clients sont : la fiabilité des délais de livraison (*delivrey lead-time reliability*) le moins de rupture de stock possible c'est-à-dire le meilleur taux des commandes livrées par rapport à l'ensemble des commandes à compléter (*order fill rate*), l'exactitude des commandes et des facturations. La disponibilité d'informations sur l'état d'avancement de la commande, l'annonce préalable de retard d'expédition, la facilité à passer commande ou à la modifier et finalement, un réaménagement convivial des réclamations et le règlement rapide d'erreurs matérielles.

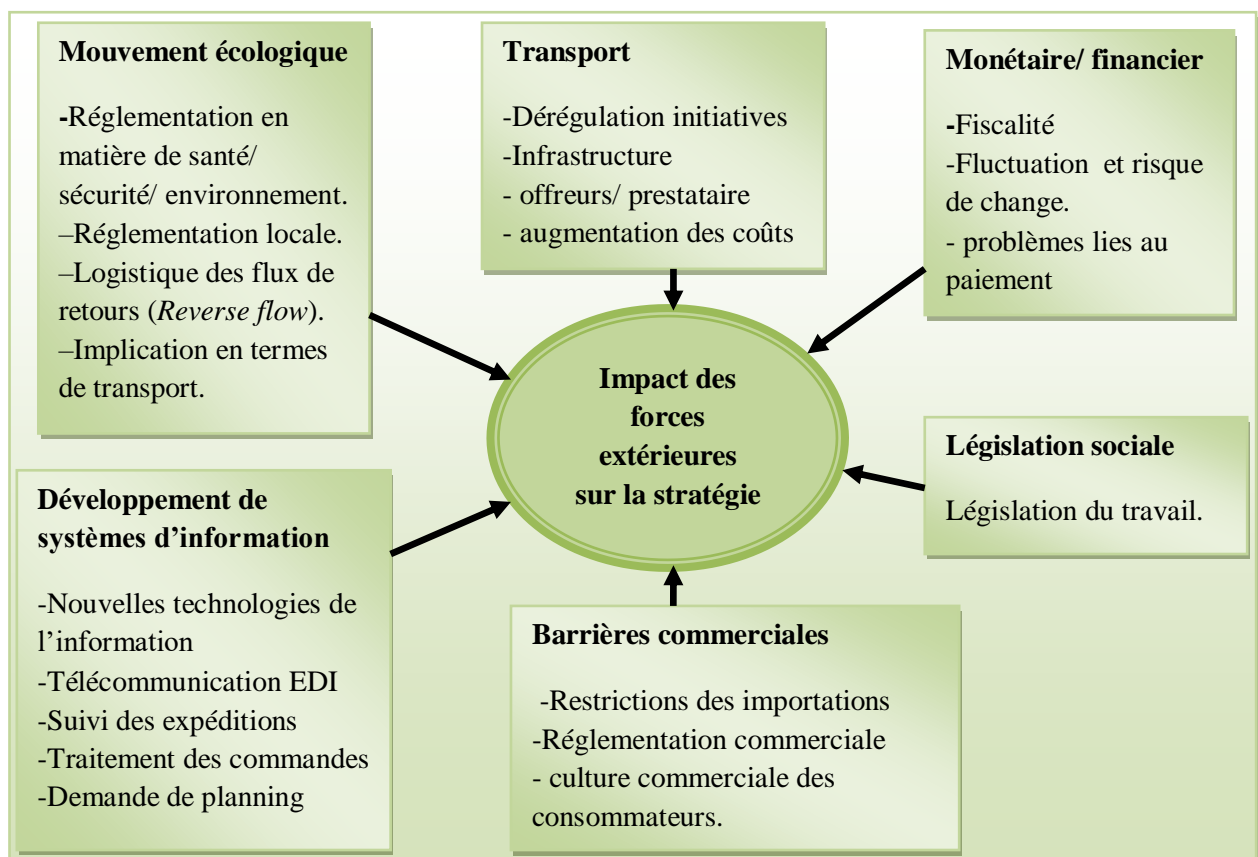
## CHAPITRE 1

- Les services à valeur ajoutée comprennent des activités telles que : l'étiquetage (code-barres, prix et informations utiles), l'utilisation de conditionnements pour faciliter la manipulation, la configuration des palettes, l'emballage spécifique à une commande de produits, la gestion logistique « réponse rapide » (*quick response*), ou le flux continu de réapprovisionnement et de distribution (*continousreplenishment*) ou encore la livraison directe jusqu'au rayon de points de vente (*direct store delivery*). Beaucoup d'entreprise utilisent un système rigoureux de *Benchmarking* du service clientèle par segment, ce qui leur permet de moduler la performance service par rapport aux concurrents. L'étalonnage (*Benchmarking*) permet de clarifier les besoins de la clientèle et les opportunités de programmes à valeur ajoutée.

### 1.3 Les forces extérieures

L'environnement des affaires change rapidement. Les principales forces extérieures sont : la dérégulation des transports, la réglementation social/ sociétale, les barrières tarifaires et la politique monétaire. De nouveaux développements de systèmes informatiques et de réseaux télématiques accentuent la rapidité des changements.

**Figure 1.10** : Forces extérieures vecteurs de changements



**Source:** adapté de *Reconfiguring European Logistics Systems, Council of Logistics Management*; 1993.

## CHAPITRE 1

L'analyse de l'environnement peut varier de pays à pays, dès lors les gestionnaires doivent comprendre les nuances de chaque marché mais encore les pondérer en vue d'obtenir une vision complète de la stratégie logistique. Les principales sources d'informations ici sont les journaux spécialisés, organisations professionnelles, agences gouvernementales, bureaux de conseils et conférences et interviews d'experts. La figure 1.10 présente plus en détail l'ensemble des forces extérieures.

### 2- Session de visualisation

Ce sont des réunions destinés à construire un consensus sur les trois inputs de la stratégie logistique. Entre deux à cinq sessions sont nécessaires pour obtenir un résultat satisfaisant. Il s'agit d'abord de confirmer/ redéfinir la mission et les buts de la fonction logistique à moyen terme. De plus, considérer de réelles alternatives pour chaque activité analysée. Enfin, permettre à l'ensemble de l'entreprise de revoir et de confirmer le plan stratégique final conçu. Pour développer des stratégies innovatrices ; une technique généralement employée il s'agit de mettre en question toutes les hypothèses, contraintes existantes et modes opératoires afin de faire sortir les responsables de leurs carcans. Enfin ; il faut indiquer que les décisions logistiques sont généralement prises suivant un processus itératif, comme le présente la figure ci-dessous.

**Figure 1.11** : La hiérarchie des décisions logistiques

<p><b>Planifier la logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs généraux</li> <li>• Stratégie marketing, logistique, production, finance...</li> <li>• Exigences en termes de service clientèle.</li> </ul>	<p><b>Organiser la logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter, sous-traiter ou produire</li> <li>• Nombre/Localisation des sites, d'usine et d'entrepôts</li> <li>• Modes de transport</li> <li>• Degré d'informatisation</li> <li>• Relations Client/Fournisseurs</li> </ul>
<p><b>Contrôler la logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques opératoires</li> <li>• Règles de contrôle des opérations</li> <li>• procédures opératoires</li> <li>• Ordonnancement et programmes d'acheminement</li> </ul>	<p><b>Diriger la logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des sites</li> <li>• Déploiement des stocks</li> <li>• Sélection des expéditeurs et des fournisseurs</li> <li>• Capacités des systèmes</li> <li>• Rôles et responsabilités</li> </ul>

Source : SAMII (K.Alexandre) :Op.cit, p230.

## CHAPITRE 1

### ➤ Deuxième étape : L'analyse stratégique proprement dite

Développer une stratégie logistique nécessite d'analyser et d'intégrer les données dans dix domaines clés différents : service clientèle, réseau de distribution, réseaux physiques et électroniques, entrepôts, transport, matériaux, systèmes d'information, politiques et procédures, sites logistiques et équipements logistiques, changement organisationnel.<sup>1</sup>

#### 1- Niveau de service clientèle

C'est la traduction des exigences en stratégie grâce à des inputs : la mesure (*metrics*) et l'étalonnage (*Benchmarking*). Il s'agit de trouver réponses à ces questions :

**Tableau 1.6** : les questions d'aide à l'analyse du service clientèle.

Questions principales	Sous questions
Comment réduire le cycle total de commande ( <i>Total order cycle time</i> ) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels changements ou investissements sont-ils nécessaires ?</li> <li>- Quels en sont les coûts ?</li> <li>- Quels en sont les avantages ?</li> </ul>
Comment consolider/ Centraliser la fonction service clientèle ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel niveau ? (régional, national...)</li> <li>- Quels en sont les barrières, contraintes, les risques ? les avantages ?</li> <li>- Comment mettre en œuvre un tel changement ?</li> </ul>
Comment améliorer l'exactitude des factures et réduire les indemnités déduites par les clients suite à un service clientèle défaillant ?	
Comment mettre en œuvre un processus d'amélioration constante des performances mesurées du service clientèle ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les indicateurs clés de performances générales et les mesures particulières qu'il faut adopter ?</li> <li>- Quels sont les étapes et les coûts de la mise en œuvre d'un tel programme ?</li> </ul>
Comment améliorer la performance du service pour des clients clés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel programme de collaboration avec des prestataires logistiques à haute valeur ajoutée est-t-il nécessaire d'adopter ?</li> <li>- Quels en sont les coûts ? les risques ? les changements opérationnels clés et les besoins de formation ?</li> </ul>

**Source** : élaboré par nous même (adapté de : SAMII (K.Alexandre) :Op.cit, p.233.)

<sup>1</sup>SAMII (K.Alexandre) :Op.cit, p.232.

## CHAPITRE 1

---

### 2- Conception du réseau de distribution (*Channel design*)

C'est la première composante de l'analyse approfondie de la manière d'organisation de la chaîne de valeur physique en vue de satisfaire les exigences de base et fournir des services à valeur ajoutée au client. Il s'agit de l'implication des cadres dirigeants notamment ceux du marketing dans une série de domaines stratégiques afin de trouver réponses à des questions. Les questions les plus courantes qu'ils doivent se poser sont :

- Comment les clients vont être servis ? Directement, via des distributeurs, ou d'autres intermédiaires ?
- Comment définir notre rôle vis-à-vis les distributeurs ? Devraient-ils s'occuper uniquement des fonctions de vente ? De distribution ? Ou les deux ?
- Où et dans quels segments spécifiques désirant-nous utilisant les distributeurs ? Dans quels marchés ? Pour quels clients ?

### 3- Stratégies des réseaux physiques et électroniques (*network strategy*)

Cette composante de l'analyse stratégique est au cœur du processus. Elle adresse des questions portant sur la localisation et la taille des sites de distribution, le déploiement des stocks le long de la chaîne de valeur physique et la sélection du mode de transport. Cette analyse comporte deux aspects :

- Quantitatif : étude des configurations alternatives de réseaux logistique afin de décider rationnellement sur une série d'arbitrages logistiques et économiques autrement dit, c'est l'analyse économique des arbitrages possibles dans un réseau logistique. Pour cela l'entreprise doit développer des questionnaires détaillés à compléter pour chaque centre de distribution en vue de collecter la plupart des informations nécessaires. Néanmoins, une analyse de sensibilité est utile, c'est-à-dire la variabilité des résultats par rapport à la variabilité de certain facteurs.
- Qualitatif : la prise en compte des considérations pratiques et des contraintes face à la mise en œuvre d'un réseau logistique reconfiguré, sans oublier les réglementations.

Pour simplifier, l'analyse qualitative porte sur les renseignements qu'apporte l'analyse marketing/ service clientèle. Alors que l'analyse quantitative porte à des solutions optimales en termes d'arbitrages économiques. Il est question donc d'équilibrer entre ces deux analyses.

## **CHAPITRE 1**

---

### **4- Concept autour de l'entrepôt**

C'est la définition des concepts autour de l'entrepôt, ce sont des décisions fonctionnelles qui ont un impact stratégique et tactique. L'automatisation des entrepôts est souvent la solution optimale vue son rôle dans la réduction des coûts et d'erreurs.

### **5- Transport**

La mise en place d'une série d'analyses et de logiciels est indispensable pour aider la prise de décision dans des domaines tels que la sélection de mode/ type de prestataire, consolidation des expéditions, respect de la réglementation, plan de charge, routing, dispatching, gestion de flotte, mesure de performance du transporteur.

### **6- Gestion des matières**

La découverte de meilleures pratiques de gestion de flux dans chaque secteur et aussi d'améliorations sensibles en techniques de prévision. La mise en œuvre d'une politique d'achats, et d'approvisionnements en matières et en composants de la production permettant d'ordonner les productions de matière innovatrice et réduire considérablement les stocks tout le long de la chaîne physique des approvisionnements en travaillant en flux continu.

### **7- Systèmes d'information**

Le système d'information logistique (*logistics information system*) joue un rôle fondamental dans le succès de l'intégration du système logistique. Prendre de meilleures décisions en termes de gestion de commandes, support et service après-vente, de déploiement de stock, de prévisions dépend essentiellement de la chaîne de valeur virtuelle. Le flux d'informations précède tous les autres flux logistiques : plus il est rapide, plus il est utile. L'intégration d'un système d'information reste un réel défi pour les entreprises notamment les nouvelles.

### **8- Gestion des processus, procédures et politiques**

Une tendance qui va de pair avec la réorganisation des processus est la méthode du re-engineering ou le réaménagement des processus et des procédures d'affaires (business process re-design) qui s'intéresse à la mise en place des équipes par processus, capables de gérer et de prendre en main toute la chaîne de valeur physique et la chaîne de valeur virtuelle.

## **CHAPITRE 1**

---

### **9- Equipements et gestion des sites**

Le mouvement, le stockage, et le transfert de l'information constituent les principales fonctions des sites d'entreposage. La standardisation et l'automatisation des équipements de manutention et de méthodes de gestion des sites étant la tendance vu les avantages générés ; d'une part, l'amélioration de la productivité, du confort, de l'utilisation de l'espace et des capacités installées. D'autre part, la réduction des coûts et les dégâts causés aux marchandises.

### **10- Changements organisationnels**

Le changement est souvent difficile à gérer. Les entreprises ont des défis particuliers à surmonter. L'intégration et la coordination de ses activités logistiques confrontent plusieurs obstacles tels que la culture, style de travail, comportement des organisations, processus de décisions et la législation sociale. Il est donc important de déterminer un chemin à proposer pour que l'entreprise puisse effectuer un tel changement stratégique. Pour résumer, avoir une vision stratégique offre beaucoup de potentialités qui ne seront réalisées que si elles sont mises en œuvre et accompagnées d'une gestion explicite du changement.

#### **Sous section 2 : la mise en place de la stratégie logistique**

Cette deuxième phase se résume en deux étapes : les plans d'actions et la gestion du changement.

##### **➤ Troisième étape : LES PLANS D'ACTION**

La gestion de la stratégie et les détails qu'elle implique fera la différence entre le succès et un échec. Tout plan logistique et chaque projet devrait commencer par une définition claire des objectifs, des attentes et d'un planning de l'ensemble du projet. Ensuite, les responsabilités individuelles doivent être identifiées selon un organigramme. Enfin, le budget, le plan financier d'investissement et les avantages espérés au terme du projet sont indispensables pour assurer que les résultats escomptés arrivent au bon moment et dans les limites de coût prévues. Ces plans détaillés constituent des ressources d'informations et donc un vecteur de communication au sein de l'entreprise. Une fois chaque projet complètement déterminé dans ses objectifs, ses détails, ses budgets et la responsabilité des gestionnaires définis ; un plan directeur (master plan) sera établi. Il s'agit de reprendre la mission, le programme, les activités, le planning, les responsabilités, le canevas décisionnel des mesures

## CHAPITRE 1

---

diverses à prendre de tous les projets individuels. Ce plan directeur est mis à jour continuellement et utilisé pour mesurer et surveiller le progrès dans la mise en œuvre de la stratégie logistique.<sup>1</sup>

Pour résumer le plan de stratégie logistique est constitué de :

- la description générale de la stratégie logistique et de sa relation avec les autres fonctions ;
- une déclaration de mission et d'objectifs en termes de coût des produits et de niveau de service clientèle ; 10 Stratégie logistique
- une description des décisions et des stratégies poursuivies pour les activités logistiques telles que : les stocks, les entreposages, les transports, la passation de commande, etc.
- un résumé des programmes et des plans donnant suffisamment de détails pour comprendre son impact sur les coûts, les délais, les capacités, la fluidité des services, etc.
- une prévision des besoins en main-d'œuvre et en investissements;
- un état financier détaillant les coûts, besoins de fonds et flux financiers;
- une description de l'impact de la stratégie logistique sur les résultats financiers, sur la mesure des performances et la maîtrise des flux dans la chaîne de valeur physique.

### ➤ **Quatrième étape : LA GESTION DU CHANGEMENT**

C'est un processus de gestion qui commence dès que l'entreprise termine la première étape de la stratégie logistique « Visualisation » afin d'éviter le climat de rumeurs, de communication informelle. Trois phases doivent être prise ne compte :<sup>2</sup>

#### **1- la phase parallèle à la visualisation (envisioning phase)**

Il s'agit de savoir comment rassembler, organiser, diriger les équipes responsables de construire une vision logistique pour l'entreprise. Il semble évident que l'objectif n'est pas seulement de développer une vision mais de préparer une organisation aux changements qui s'amorcent. Il est question donc d'y arriver à ces conclusions :

- Communiquer l'existence, la mission et les objectifs du projet logistique.

---

<sup>1</sup> SAMII (K.Alexandre) :Op.cit, p.241.

<sup>2</sup> SAMII (K.Alexandre) : *stratégie logistique*, édition DUNOD, Paris, 2001, p.243.

## CHAPITRE 1

- Utiliser des équipes composées d'individus issus de différents marchés et capables de conduire le changement
- Développer prioritairement l'esprit d'équipe
- L'engagement et l'implication de la haute direction
- Innovation

### 2- La phase de délégation et de décentralisation des pouvoirs -(empowerment)

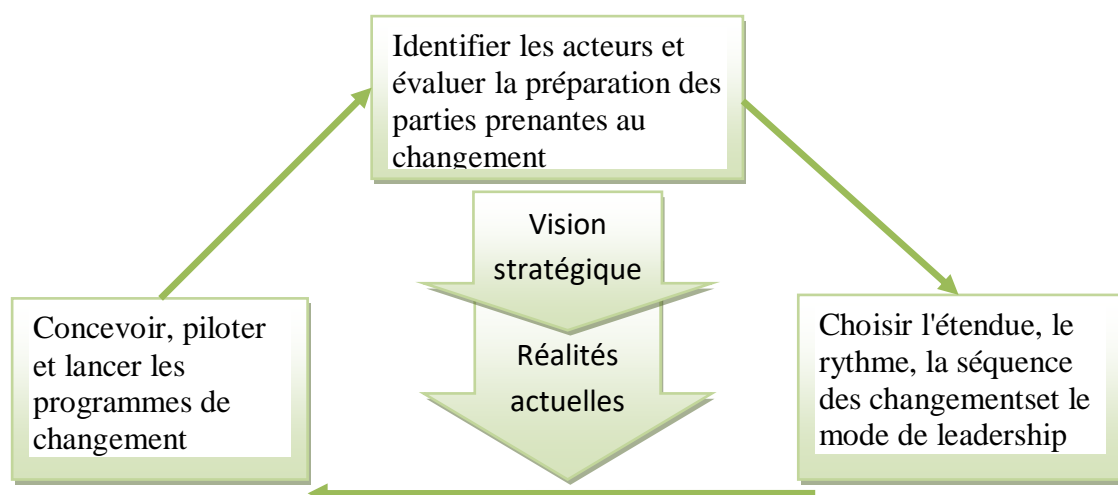
Définir une organisation alignée capable d'opérer des arbitrages logistiques voulue. L'objectif de cette phase est d'identifier ce groupe d'acteurs qui vont directement apporter une valeur ajoutée au client par le biais du service clientèle : réaligner leur vue, leur capacité, leur comportements permet à l'entreprise de répondre plus rapidement et d'une manière décentralisée à la quasi-totalité des demandes en termes de service clientèle.

### 3- La phase de développement des capacités (*enabling phase*)

La gestion du changement se tourne vers des plans de formation permettant de développer le savoir-faire nécessaire à la mise en œuvre avec succès des stratégies logistiques.

Développer un plan de changement requiert souvent de passer par les trois étapes présentées à la figure suivante : la préparation, l'initialisation, et le lancement

**Figure 1.12:** Etapes de la mise en œuvre du changement



**Source:** adapté de *Reconfiguring European Logistics Systems, Council of Logistics Management*; 1993.

## CHAPITRE 1

---

Tout plan stratégique n'est mesuré qu'à travers la performance de sa mise en œuvre qui elle-même dépend de l'approche adoptée pour la gestion du changement. On peut dire qu'il faut accorder autant d'attention aux stratégies et plans logistiques qu'aux stratégies de changement dans les organisations. Gérer la dimension humaine de ce changement est un plus grand défi que gérer des changements dans les réseaux physiques.

### **Sous section 3 : les types de stratégies logistiques :**

Les stratégies logistiques peuvent être définies sur plusieurs échelles de maturité logistiques<sup>1</sup>.

#### ➤ **Logistique non formalisée :**

La logistique est considérée comme un poste de coût et non comme une fonction source de revenu. Son influence sur la performance économique n'est pas clairement comprise. Aucune stratégie logistique n'existe pour soutenir la stratégie de l'entreprise. Cette approche traditionnelle induit une logistique économique, à l'inverse d'une logistique efficace (créatrice de valeur et porteuse d'avantages concurrentiels).

#### ➤ **Logistique fragmentée**

La stratégie logistique est partielle et se concentre essentiellement sur les capacités et les objectifs de performance de l'entrepôt, des stocks, de la préparation de commandes et des livraisons. Sa formalisation est également partielle et n'intègre pas toutes les composantes nécessaires. Un seul modèle prédomine. Un seul jeu d'objectifs existe. Les stratégies de production, d'externalisation, de distribution, de service client ou de gestion des actifs font l'objet de décisions non différenciées quels que soient les segments de produits/marché. Faute de différenciation, l'organisation, le processus logistique, le système d'information, les règles de gestion, etc. sont parfois inadaptés et inefficaces pour répondre aux exigences des clients.

#### ➤ **Excellence interne**

Les stratégies et les objectifs logistiques découlent des objectifs de l'entreprise. En fonction des axes concurrentiels de l'entreprise et des objectifs des segments de produits/marché, plusieurs modèles de stratégie logistique sont développés et optimisés. Ils reposent sur des politiques de service et de stock différentes, des schémas logistiques différents, des organisations et des compétences multiples, des processus et des règles de gestion adaptés, des moyens sur mesure, etc. pour répondre efficacement aux attentes spécifiques des clients. Les schémas directeurs logistiques sont à jour et parfaitement décrits. Ils s'inscrivent dans une vision prospective. Souples et flexibles, ils s'adaptent aux évolutions de marché.

---

<sup>1</sup><https://supplychain-masters.fr/index.php/grilles-de-maturite/57-2-strategie-logistique>. (Consulté le 28/02/2020 à 13h00).

## CHAPITRE 1

---

### ➤ **Intégration externe**

Pour chacun des partenaires clés, l'entreprise détermine les stratégies logistiques et les accords de service à mettre en œuvre en fonction des objectifs recherchés. Les accords de service (*service level agreements*) définis avec les clients, les fournisseurs et les prestataires clés se basent sur un cahier des charges ou des conditions générales logistiques (CGL) validés par les deux parties, des engagements réciproques, des indicateurs communs de performance et des objectifs cibles. Ils utilisent les échanges de données informatisés (EDI) pour l'automatisation des transactions liées aux commandes et aux livraisons (messages fiche-produit, commande, accusé de réception, niveau de stock, planning de livraison, ordre de transport, avis d'expédition, facture, etc.).

### ➤ **Logistique collaborative**

La chaîne logistique est vue comme une confédération de partenaires liés les uns aux autres. L'entreprise conçoit sa stratégie logistique à l'échelle d'une *supply chain* plus vaste où l'avantage concurrentiel provient de la capacité à faire le meilleur usage des forces et des compétences respectives des partenaires afin de maximiser la réactivité au marché tout en réduisant les coûts et les émissions de au niveau global de la *supply chain*. Des stratégies de collaboration logistique interentreprises de type *Efficient Consumer Response*, prévisions ou plans d'approvisionnement concertés, mutualisation de l'entreposage et/ou du transport, etc... sont développées avec les clients et les fournisseurs stratégiques qui s'engagent avec l'entreprise à investir réciproquement dans l'amélioration de la qualité de service, la réduction des coûts et des émissions de gaz à effet de serre.

Pour conclure, La prise de conscience progressive de l'importance de la coordination des activités logistiques, cela donne naissance à des stratégies logistiques dont l'objectif est de modifier l'équilibre concurrentiel à l'avantage de la firme. Cependant, l'élaborer d'une stratégie logistique reste un processus compliqué qui nécessite une approche séquentielle bien déterminée sur plusieurs plans. Mais la question la plus importante est comment pratiquer cette stratégie d'une façon optimale. Dans le chapitre qui suit on va essayer de propose des méthodes modernes qui peuvent faciliter la mise en place de la stratégie logistique tout en assurant une pratique optimale, soit Opter pour le Lean logistique, adapter les outils du management par projet et intégrer un système d'information logistique

# **CHAPITRE 2**

## **CHAPITRE 2**

### **Chapitre 02 : les nouvelles méthodes de gestion étant une pratique optimale de la stratégie logistique.**

Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire. Il en va de même des méthodes d'organisation et de management celle-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées à tort, aux grandes entreprises. Or, le responsable logistique, s'il aspire à une reconnaissance de son travail, il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment.

Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements...

Dans ce contexte plus difficile et incertain, les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables.

L'objectif de ce chapitre est de proposer aux PME une approche facile intégrant des notions, des concepts et des outils techniques qu'il est nécessaire de mobiliser pour gérer une organisation et notamment pouvoir mettre en place convenablement une stratégie logistique.

#### **Section 01 : L'adaptation du management par projet**

##### **Sous section 01 : Généralité sur le concept.**

###### **1- Définition**

Le management de projet et le management par projets sont souvent confondus.

Le management de projet se focalise sur la réussite individuelle des projets alors que le management par projets impacte toute l'entreprise dont la pérennité et le développement dépendent de la réussite des projets<sup>1</sup>.

Il n'existe pas de définition unique du management par projet. L'AFNOR (Agence Française pour la Normalisation) considère, dans sa norme X50-115, qu'il convient de parler de management par projet lorsque « *des organismes structurent leur organisation et **adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser.*** »

---

<sup>1</sup>MOINE, (Jean-Yves) : *Le grand livre de la gestion de projet : méthodologie et structuration d'un projet industriel*.<sup>1</sup> édition Afnor, Saint-Denis, 2016, p.34

## CHAPITRE 2

---

Le management par projet conduit à **travailler en mode projet** pour presque toutes les activités d'une entreprise ou d'un secteur de l'entreprise. Le mode projet devient ainsi le mode de fonctionnement majeur de l'organisation. Seules certaines activités dites « de processus » conservent un fonctionnement plus traditionnel.

Il est néanmoins important de comprendre ce qu'impose réellement le management par projet et ce qu'il entraîne en termes de **culture d'entreprise**, de **modalités de dialogue** avec la hiérarchie, de **management des hommes et des projets**.

### 2- Qu'est ce qu'un projet d'élaboration d'une stratégie logistique :

« Faire des projets » dans le langage courant, c'est « projeter » sa propre action dans l'avenir, avec l'incertitude attachée à cette activité du fait même qu'elle se déroule dans l'avenir. Cela s'applique aussi bien à un projet personnel, familial, de vacances, qu'à un projet professionnel tel qu'on le rencontre dans nos organisations<sup>1</sup>.

Dans un projet d'entreprise, il s'agit toujours de prévoir, planifier, cerner le mieux possible une action dans l'avenir tout en impliquant plusieurs acteurs et respectant un faisceau de contraintes afin de générer des avantages conduisant à des résultats observables. Tout d'abord, tout projet suppose par définition une projection dans l'avenir et présente un certain caractère de nouveauté par rapport aux pratiques existantes, qui ajoute encore des facteurs de risques et d'incertitudes. De plus les projets conjuguent de multiples compétences internes ou externes à l'organisme qui le mène : la réalisation d'un projet suppose la contribution de multiples acteurs ayant chacun une vision, des intérêts, des cultures différents. La question que pose le management par projet c'est comment faire travailler ensemble efficacement des acteurs dissemblables et prendre les bonnes décisions manquant un degré de risque acceptable. Comme nous le verrons, les exigences du management de projet ont nécessité l'émergence de qualités particulières au sein de l'équipe : aptitudes de travailler de façon collective et systémique, à imaginer des solutions inédites, à accepter et accompagner les changements les plus importants<sup>2</sup>.

Cependant, les principes restent les mêmes lors de l'élaboration d'une stratégie logistique. Essayons donc de caractériser cette démarche, de façon aussi pragmatique que possible :

- **Démarche conduisant à des résultats observables destinés à un ou plusieurs bénéficiaires, accompagnée d'un faisceau de contraintes** : le fait de préciser l'objectif en termes de résultats attendus pour des parties prenantes sous contraintes. Dans notre cas, la définition des approches logistiques, la stratégie globale, l'environnement, les

---

<sup>1</sup> NERE, (Jean-Jaques) : *le management de projet*, éditions ITCIS, Ain Benian Alger, 2014, p.9.

<sup>2</sup> Ibid, p.10.

## CHAPITRE 2

---

exigences, et les domaines à intégrer. De même sont essentielles les contraintes portant sur les ressources financières et humaines.

- **La démarche ne peut pas être totalement répétitive** : en effet elle présente toujours un caractère partiellement singulier. Si l'on pouvait décrire de façon déterministe tant le processus que les résultats, il s'agirait d'une procédure figée pas d'un projet. Toute organisation définit de telles procédures, pour ce qu'elle sait faire de façon routinière. Il n'y a dans ce dernier cas ni inconnu, ni initiative, ni décision véritable. On peut dire que l'on passe de la procédure au projet du fait du caractère non répétitif, singulier pour au moins une part, du processus engagé.
- **La démarche présente un caractère incertain** : dans notre cas, même si le fait de commander les matières premières est une tâche parfaitement maîtrisée, l'ensemble des tâches concourant à la réalisation d'une stratégie logistique et les choix qui sont faits sont originaux et entachés d'une part d'incertitude. Ce caractère incertain résulte du fait du de sa singularité et du fait qu'elle se projette dans l'avenir. Il est soumis d'une part aux aléas provenant de l'environnement, d'autre part aux défauts d'appréciation.
- **La démarche nécessite la mise en œuvre de plusieurs activités complémentaires** : la multiplicité des contributions possibles, des acteurs qui interviennent dans l'élaboration de la stratégie logistique rend cette complémentarité inhérente à la notion de projet.

### Sous section 02 : les outils de management par projet

Le responsable de projet d'élaboration d'une stratégie logistique est un chef d'orchestre, il doit connaître les techniques permettant à chacun d'exprimer au mieux son art et de faire en sorte que tout le monde adhère aux décisions sans tuer le talent de ses musiciens. D'abord il doit fournir des techniques de prise de décisions en groupe et trouver des idées créatives et innovantes. Ensuite, il doit planifier correctement, cette tâche dépasse largement le simple fait de réaliser un planning ou d'utiliser un outil informatique quelconque. Il est donc incontournable de maîtriser des techniques d'estimation de coûts, de délais, de charges... Ces techniques sont encore trop peu utilisées. Pourtant, les erreurs d'estimation sont souvent une source importante de dépassement des budgets et des délais.

Il est primordial de tirer parti des parties prenantes du projet. De nombreuses techniques existent tant pour collecter les besoins et les exigences que pour identifier quelles stratégies adopter.

Il est aussi crucial de pouvoir fournir des clés favorisant la résolution des problèmes. Toute planification, aussi bonne soit elle, ne réduit pas à néant les difficultés sur un projet il faut

## CHAPITRE 2

donc adapter des méthodes de résolution efficaces et des moyens de mieux organiser les responsabilités. Enfin il est important de penser sur la gestion des risques<sup>1</sup>.

Les outils et les techniques de management de projet sont multiples. Essayons donc de les limiter à notre étude qui consiste à élaborer une stratégie logistique performante. Le tableau ci après classe les outils selon la phase du projet et la thématique qui se pose lors de l'élaboration de la stratégie logistique tout en montrant l'objectif de chacun.

**Tableau 2.1** : récapitulatif des outils adaptés de management de projet pour élaborer une stratégie logistique.

	Thématiques	Outils et techniques	Objectifs
Cadrage	analyse des besoins	La bête à corne	3 questions simples pour qualifier le besoin du projet et s'assurer que toutes les parties prenantes sont sur la même longueur d'onde.
	Fixation des objectifs	L'arbre d'objectifs	un outil pour organiser et décliner les différents niveaux d'objectifs. Aide à la compréhension des finalités.
	Etablissement du Budget	Méthode de chiffrage du projet	définition des moyens pour mener à bien la mission en question.
	Définition des rôles et responsabilité	La matrice d'affectation des responsabilités RACI.	un outil pour définir le rôle et les responsabilités de chacun pour éviter le désordre d'une équipe
	accompagner le déroulé du projet	Cahier des charges	formaliser des besoins, <u>définir les livrables</u> et les partager entre les différentes parties prenantes.
Conception	pré-analyse	L'analyse d'écart	repérer les actions et tâches à mener pour passer d'une situation actuelle à une situation future
	Priorisation	La matrice Moscow	classer les exigences d'un projet selon leur degré de criticité
		La méthode des 20/80 (ou Pareto)	mise en relief des points qui ont le plus d'impact dans la stratégie logistique.
	Planification des tâches à mener	Le WBS-Work Breakdown Structure :	subdiviser le projet sous forme de livrables en unités gérables (phases, sous-projet, lots de travail...)
		Le PERT	pour ordonnancer les tâches.
		Le Gantt	coordonner l'enchaînement des étapes et les

<sup>1</sup>DRECQ, (Vincent) : *pratiques de management de projet*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, 2017.p.6.

## CHAPITRE 2

			visualiser sur un planning.
		Le rétro planning	planifier les étapes à partir d'une échéance fixe.
	Organisation de la communication	Le plan de communication	maitriser la communication tout au long des phases du cycle de vie du projet.
	Gestion des risques	Le diagramme en tornade	Identifier les risques ayant l'impact le plus important sur le projet pour focaliser l'effort du chef de projet.
La matrice des risques		Identifier quels sont les risques les plus importants du projet.	
Conduite	Gestion des parties prenantes, des acteurs projet et du changement.	La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes	Trouver rapidement les actions à mener auprès des parties prenantes pour obtenir leurs engagements.
		Les matrices de positionnement des parties prenantes	Catégoriser les acteurs en lien avec le projet (clients – fournisseurs)
		Le modèle de prédominance - diagramme de Venn.	Classer les parties prenantes à partir d'une analyse multidimensionnelle
		Le prisme de la performance	Identifier les attentes des parties prenantes d'un projet
		La courbe de deuil	Comprendre la résistance au changement et les phases du changement.
		Le modèle de KANO	Mettre en lieu la satisfaction de l'utilisateur du projet à la réalisation des exigences.
	Résolution de problèmes	Le diagramme d'Ishikawa diagramme cause effet- diagramme arête de poissons	Clarifier la relation entre causes et effets
		La méthode des 5 pourquoi	Identifier la cause profonde d'un problème.
		La matrice d'Eisenhower	Focaliser les efforts sur les bonnes priorités
		Le diagramme SIPOC	Améliorer tous les aspects d'un processus
	Stimuler la créativité	Le brainstorming	Recherche des idées créatives en commun
		Les six chapeaux	organiser la réflexion selon six points de vue – ou modes de pensée – symbolisés par des chapeaux de couleurs différentes.
		Le reverse brainstorming	une approche complémentaire au brainstorming.

## CHAPITRE 2

	Prise de décision	L'analyse « produire » ou « acheter » - « make or buy »	Choisir entre faire (ressources en interne) ou faire faire « ressources externes » (sous-traiter totalement/partiellement)
	Pilotage	Tableau de bord projet	pour le suivi de projet et le reporting aux parties prenantes.
		Revue de projet	pour faire un point sur l'avancement des étapes
		La roue de Deming	Favoriser une démarche d'amélioration continue
	Mise en place de solutions	Plan d'action	pour organiser et planifier la mise en place des solutions et dispositifs retenus.
		Future Wheel	conduite du changement, action importante pour la réussite du projet
<b>Clôture</b>	Établir un compte rendu de fin de projet	Bilan de projet	pour consigner les résultats : ce qui a fonctionné, ce qui a échoué, les axes d'amélioration pour les prochains projets.

**Source :** Elaboré par nous même (par adaptation de plusieurs ouvrages)

Enfin, cette approche est tout à fait bénéfique lors de l'élaboration d'une stratégie logistique pour la première fois, comme elle est recommandée dans ce qu'on appelle la gestion de projet logistique et / ou Supply Chain qui se traduit dans différents projets d'entreprise : changement d'organisation logistique, déploiement d'un WMS, automatisation d'un ou plusieurs secteurs de l'entrepôt, externalisation d'activité logistique...Autant de projets qui suscitent de nombreuses questions auprès des opérationnels de l'entreprise.

### **Sous section 3 : Utilisation de logiciels de gestion de projet**

Dans un environnement développé et complexe. L'utilisation des logiciels est indispensable pour éviter plein d'erreurs et gagner le temps et l'argent. Les logiciels de management de projet sont multiples mais on va limiter notre étude à MS PROJECT.

#### **1- MS PROJECT<sup>1</sup>**

Dans ces dernier temps, Ms project est le logiciel de planification le plus utilisé, la maîtrise d'un tel outil est primordial pour tout chef de projet et planificateur, et donc le responsable logistique puisque la planification est l'une de ses tâches principale. Les fonctionnalités de l'outil de la littérature sont si abondantes qu'il est difficile de saisir l'essentiel en termes de bonnes pratiques afin de créer simplement un correct planning.

#### **1.1 créer un planning initial**

- **Initialisation du planning :**

<sup>1</sup>MOINE, (Jean-Yves),op.cit, pp.294-316

## CHAPITRE 2

---

- Définir le nom du projet « élaboration d'une stratégie logistique », et du chef du projet.
- Définir le calendrier du projet : standard ou personnalisé
- Définir les informations sur le projet : une date de début de projet, le calendrier utilisé
- Définir les options liées à la prévision et au calcul
  - **Construction du planning :**
- Définir l'organigramme des tâches (structure de découpage de projet) ou WBS « Work Breakdown Structure » : l'ensemble des tâches à effectuer structurées selon une arborescence descendante – décomposition d'un projet complexe en un ensemble de tâches élémentaires.
- Définir la durée des activités : la durée des différentes tâches à mener.
- Définir les liens logiques sous contrainte durée
  - FD : (Fin- Début), l'activité successeur ne peut débuter que lorsque l'activité précédente est terminée.
  - FF : (Fin- Fin), l'activité successeur ne peut se terminer que lorsque l'activité précédente est terminée.
  - DD : (Début- Début), l'activité successeur ne peut débuter que lorsque l'activité précédente a débuté.
  - DF : (Début- Fin), à ne pas utiliser.
- Visualiser le chemin critique : c'est le chemin le plus long jusqu'à la date de fin de projet, il est composé des tâches ayant la marges totale la plus faible.
- Visualiser les marges :
  - Marge libre : retard que peut prendre une activité sans remettre en cause la date du (des) successeur(s).
  - Marge totale : retard que peut prendre une activité sans remettre en cause la date de fin de projet.
- Sauver et visualiser le planning de référence

### 1.2 Mettre à jour un planning

- Principe de la méthode :
  - Calculer automatiquement un avancement en délai qui « colle » la date de mise à jour du planning. C'est cet avancement qui est représenté sur le diagramme de Gantt
  - De plus, un pourcentage d'avancement physique doit être saisi manuellement pour chaque activité de planning.
  - Paramétrer la date d'état du projet
  - Renseigner les dates début et fin réelles ainsi que la durée restante.

## **CHAPITRE 2**

---

- s'assurer que le planning obtenu est toujours cohérent avec les objectifs fixés par le planning de référence (initial/ Baseline) et, sinon, d'envisager des actions correctives.

### **1.3 Gérer les ressources et les coûts :**

- Paramétrer les options prévision et calcul
- Définir les ressources : type, capacité, le taux standard, calendrier de disponibilité.
- Affectation des ressources : sur toutes les tâches.
- affectation des coûts fixes
- visualiser

Pour résumer, MS Project est le logiciel le plus utilisé pour une meilleure planification et un suivi des activités quel que soit la nature de l'entreprise. Très nécessaire pour la planification/suivi par les projets/programmes notamment un programme logistique. Ce logiciel gère à la fois les activités, sous tâches, les ressources humaines, matérielles, consommables et financières d'une activité et permet de réduire le temps et faire une utilisation rationnelle des ressources. Donc il est utile pour le responsable logistique de tirer bénéfice de telle technologie.

## CHAPITRE 2

---

### **Section 2 : Penser à une logistique Lean :**

La logistique peut se définir comme l'ensemble des activités engagées pour mettre des biens et des services à la disposition des utilisateurs. Cela concerne aussi bien la circulation des matières au sein de l'entreprise qu'entre l'entreprise et ses clients et fournisseurs. Elle comprend aussi l'ensemble des informations échangées pour déclencher les mouvements de matière et pour prévoir et planifier les fabrications. Dans le Lean, la fabrication et la logistique sont intimement liées, au point d'être souvent confondues. On entend ainsi parler de Juste à Temps, flux tirés, système kanban ou flux tendus sans que l'on précise toujours de quoi il s'agit exactement. Mais dans les deux cas, la philosophie est la même : répondre à la demande du client en consommant un minimum de ressources, donc avec un minimum de gaspillages, qu'il s'agisse de fabriquer un produit, de mettre un composant à la disposition d'un fabricant, ou de livrer un produit au client<sup>1</sup>.

#### **Sous section 1 : le Lean logistique**

##### **1. Définition**

La méthode du Lean logistics est une philosophie de gestion et d'organisation des opérations d'origine japonaise. Utiliser le Lean logistics consiste à identifier et éliminer les activités qui n'ajoutent pas de valeur à la Supply Chain. Cette technique permet d'augmenter la vitesse des flux de produits et de minimiser les coûts. Le concept du « Lean » peut se résumer à l'expression « faire plus avec moins », à laquelle nous pourrions rajouter : avec moins d'efforts, moins d'équipements, moins d'espace, moins de coûts et en moins de temps<sup>2</sup>.

##### **2. Principes**

Le Lean logistics vise à réduire les coûts logistiques d'une entreprise en détectant et en traitant les tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée aux processus. Ainsi, la durée du cycle d'une commande est réduite. Il s'agit d'une recherche d'efficacité constante, qu'il est possible de diviser en plusieurs étapes<sup>3</sup> :

- 1) **L'identification des activités avec valeur ajoutée** : Grâce à des outils tels que le Value Stream Map, cette première phase met en évidence tous les composants d'un processus en particulier. Dans un entrepôt par exemple, les opérations de préparation de commandes sont divisées en étapes pouvant être décomposées en sous-processus.

---

<sup>1</sup>DEMETRESCOUX, (Radu) : *la boîte à outils du Lean*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p.91.

<sup>2</sup><https://www.mecalux.fr/blog/lean-logistics-definition>. (Publié le 28/08/2019, consulté le 07/04/2020 à 20h).

<sup>3</sup> Ibid.

## CHAPITRE 2

---

- 2) **La détection des sources de perte et leur optimisation** : En logistique, les pertes sont souvent liées au temps. La standardisation des tâches et le maintien de la propreté et de l'ordre dans l'entrepôt sont essentiels au bon déroulement de cette phase.
- 3) **La création d'un nouveau flux de processus optimisés** : L'objectif est de concevoir une méthode de travail plus efficace en termes de temps et de qualité du service. Pour ce faire, il est nécessaire de supprimer les tâches inutiles identifiées. En plus de réaliser des changements organisationnels, cette phase peut comprendre l'investissement dans de nouvelles technologies ou de nouveaux systèmes qui aident à éliminer les étapes qui prennent trop de temps et n'ajoutent aucune valeur à la Supply Chain.
- 4) **L'utilisation de stratégies dites « pull » pour minimiser les stocks** : La gestion des stocks détermine en grande partie la valeur des coûts logistiques. Contrairement aux stratégies « push », qui se basent sur la production selon les prévisions de ventes, les méthodes de production « pull » visent avant tout à attirer les clients et à répondre à la demande en fournissant les produits avec facilité.
- 5) **La standardisation des nouveaux processus sur le long terme** : Pour ce faire, il est essentiel d'impliquer et de motiver tous les travailleurs. Ils doivent acquérir de nouvelles habitudes et compétences. L'optimisation logistique des processus avec un WMS (Warehouse Management System) est une bonne pratique du Lean logistics qui permet de standardiser les tâches.

### 3. Les formes de gaspillages (muda):

Traditionnellement sept types de gaspillages ont été identifiés<sup>1</sup> :

- 1) **La surproduction** : tout ce qui est produit en trop, ou trop tôt par rapport à la demande du client. C'est le pire des gaspillages car il entraîne la plupart des autres.
- 2) **Le stock** : l'entreposage de matières premières, en-cours et produits finis en excès nécessite de la place, des immobilisations financières, des moyens techniques et humains de gestion et manipulation.
- 3) **Le transport** : même s'il est nécessaire, il n'apporte aucune valeur ajoutée et doit être minimisé.
- 4) **Les attentes** : elles peuvent concerner le personnel ou les équipements, être dues à un manque de pièces, à une décision retardée, à un mauvais équilibrage, etc.

---

<sup>1</sup>DEMETRESCOUX, (Radu) : *la boîte à outils du Lean*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019, p.13.

## CHAPITRE 2

---

- 5) **Les mouvements** : quand ils sont pénibles, superflus, non ergonomiques, ils génèrent des pertes de temps et peuvent dégrader les conditions de travail et compromettre la sécurité.
- 6) **Les processus** : inutiles ou excessifs dans la création de la valeur, ils peuvent être source de sur qualité ou de variabilité, dans tous les cas, de pertes.
- 7) **La non-qualité** : sous forme de rebuts, de rejets, de corrections, et en général tout ce qui n'est pas « Bon du Premier Coup ».

### Sous section 02 : Les outils du Lean logistique :

Dans cette sous-section, nous allons privilégier les outils du flux tiré, qui gèrent les mouvements de matière et les flux d'information, notamment au sein de l'usine. Cela va du contrat entre la logistique et la production, jusqu'au petit train du Mizusumashi, en passant par le nivellement, le kanban et les outils visuels sur le terrain. À côté de ces outils, mis en œuvre à partir des livraisons aux clients, « l'Ordonnancement en Flux Séquentiels » est une autre façon de lisser et stabiliser les productions, à travers des séquences fixes répétitives. Pour ce qui est de la logistique externe, la tournée du laitier (le milk run) est un outil intéressant pour ses capacités à optimiser les ressources de transport et à promouvoir un nouveau paradigme de la logistique Lean : les bienfaits des livraisons fréquentes par petites quantités, sans augmentation de coût. On peut les résumer ainsi<sup>1</sup> :

#### **1- La boîte de nivellement (Heijunka) :** (appelé aussi « lissage »)

C'est un outil d'ordonnancement qui assure à la production une fabrication stable en quantité globale, mais aussi dans un mix produit qui est régulièrement réparti dans le temps. En optimisant les ressources, en évitant les variations de la demande, et en produisant par petits lots une diversité d'articles sur la même ligne de production. Cela permet la limitation des stocks de produits finis, et l'assurance d'un maximum de stabilité sur la ligne tout en générant un besoin plus régulier sur les postes en amont ; ainsi, des consommations plus régulières de matières et de produits semi-finis et facilitant le flux tiré en amont.

La mise en place de la boîte de nivellement est un processus relativement long et difficile car l'objectif final est de se rapprocher d'un flux synchronisé avec les besoins du client, en étant capable de fabriquer en pièce à pièce. La boîte de nivellement est remplie par le service logistique et non pas par la production pour éviter de céder à la facilité et regrouper des lots.

---

<sup>1</sup>DEMETRESCOUX, (Radu) :Op.cit, pp.92-114.

## CHAPITRE 2

---

Idéalement, le retour des cartes se fait suivant l'ordre des livraisons. Si le besoin client ne permet pas de remplir la boîte correctement, il peut être nécessaire de compléter la fabrication avec des produits qui seront temporairement stockés, afin de maintenir la régularité des fabrications. On choisira dans ce cas des articles régulièrement consommés. Habituellement, la boîte de nivellement s'utilise en un point unique du flux de production : c'est en général l'opération de transformation la plus en amont d'un flux continu jusqu'à l'expédition.

- **La notion de « pitch » :** Le pitch correspond en général aux périodes de passage de l'approvisionneur de ligne (Mizusumashi), chargé également d'alimenter la boîte de nivellement en cartes kanban.
- **La boîte logistique :** Parfois, en amont de la boîte de nivellement, certaines entreprises installent une « boîte logistique ». elle visualise les commandes des clients sur un horizon de 1 à 3 mois, dont les 2 premières semaines sont détaillées à la journée. Les besoins des clients (réels et prévisionnels) sont positionnés par date de livraison. Cela permet d'avoir en permanence la vision du carnet de commandes et facilite le respect des délais.

### 2- Le contrat logistique

Le contrat logistique définit les règles de planification établies entre :

- le service production, qui doit optimiser l'utilisation de ses ressources, maîtriser les coûts associés et faire face aux aléas quotidiens ;
- le service logistique, garant du meilleur service au client et de l'optimisation des niveaux de stocks. Ce contrat est en général revu mensuellement et ses termes changent en fonction des évolutions du Takt Time

Il permet de planifier l'activité en définissant des règles partagées dans un système de production fonctionnant en Juste à Temps. Le contrat précise les règles permettant de remplir la boîte de nivellement à partir de la demande des clients externes. À partir de là s'organise toute l'activité de production et du service logistique, l'approvisionnement des matières et composants, les horaires de travail, etc.

### 3- Le supermarché :

Il s'agit de mettre à disposition du client le produit dont il a besoin, quand il en a besoin et dans la quantité requise. Seules les quantités sorties du supermarché sont ensuite réapprovisionnées, en fonction de la consommation réelle : c'est le principe du flux tiré. L'objectif étant de découpler deux processus désynchronisés et créer des zones de consommation interne, sans prévisions et planification en amont, le tout en évitant la surproduction et les surstocks. Les clients internes se servent dans le supermarché en fonction

## CHAPITRE 2

---

des besoins, et les articles consommés sont réapprovisionnés selon des règles précises. L'organisation physique du supermarché vise à respecter le FIFO, réduire les gaspillages (Muda), dont ceux de mouvements et de transports. Si le supermarché est l'équivalent du magasin en libre-service, le stock en bord de ligne peut être considéré comme l'équivalent du réfrigérateur. Ici, les pièces sont près du lieu d'utilisations, faciles à saisir et disposées dans l'ordre d'utilisation. La priorité doit être donnée au confort de l'opérateur tout en supprimant les suremballages autant que possible, et faisant la chasse aux stocks pirates

### 4-Le Kanban

Le Kanban (« étiquette », « carte » ou « fiche » en japonais) est un support d'information qui peut être physique (étiquette, boîte vide, emplacement) ou électronique, qui accompagne les produits entre un fournisseur et un consommateur, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise tout en garantissant le principe du juste à temps « l'unité produit juste ce qu'il faut ». C'est un système de pilotage simple et visuel de la production et la livraison des pièces en les limitant au strict minimum. Autrement dit, il matérialise le vrai besoin du client car il est retourné au fournisseur au moment de la consommation des produits. Il est, en outre, un moyen d'amélioration continue des processus, l'augmentation des performances permettant de réduire le nombre de Kanban, donc les stocks et les coûts. Il existe deux catégories de Kanban :

- **Le Kanban de fabrication**, qui permet de lancer un nouveau produit, ou lot de produits. Sous cette forme, cet outil est surtout employé dans le cas des fabrications répétitives et relativement stables.
- **Le Kanban de transport**, qui permet d'approvisionner un lieu de consommation à partir d'un supermarché ou d'un stock. Son utilisation est possible pour des consommations régulières ou sporadiques.

### 5- la boîte de construction de lots :

La boîte de construction de lots sert à regrouper les cartes Kanban qui proviennent de la boîte de nivellement, pour former des lots, au cas où le lancement pièce par pièce n'est pas possible. Une fois constitués, les lots sont envoyés sur le lanceur. Le lanceur positionne les cartes Kanban au poste de travail dans l'ordre de fabrication demandé. L'opérateur doit donc fabriquer les produits en suivant la séquence indiquée, sans regroupement. L'avance ou le retard sont visualisés par la quantité de cartes sur le lanceur. Pour fabriquer le bon produit au bon moment, le juste à temps doit prévenir la surproduction et éviter les

## CHAPITRE 2

---

ruptures. Il est donc essentiel que le poste de travail respecte exactement la séquence de fabrication et les délais standards définis.

Le nombre d'emplacements dans la boîte de construction de lots est égal à la taille du lot moins une carte. Cela sert de détrompeur lors de l'alimentation de la boîte et évite « d'oublier » de lancer le lot. Parce qu'elle crée une attente intermédiaire et donc du stock, il faut travailler à supprimer la boîte de construction de lots en réduisant le temps de changement. Dans certaines organisations, le personnel n'est pas dédié à un poste de travail : c'est la présence de cartes sur le lanceur qui lui indique sur quel poste se déplacer. Cela permet une optimisation des ressources.

### 6- Mizusumashi

Mizusumashi signifie « araignée d'eau » en japonais. C'est une image pour caractériser l'approvisionneur de ligne, qui se déplace dans l'atelier suivant des cycles réguliers pour transporter vers les postes de travail les composants nécessaires. Il est également chargé de la collecte des produits finis et gère aussi le flux d'information (les cartes Kanban, par exemple). Le Mizusumashi est le plus souvent un opérateur du service logistique. Il fait le lien entre l'atelier de production et le magasin. Son travail est standardisé et il joue un rôle important dans le système Juste à Temps. Il Permet aux opérateurs de production de se concentrer sur la valeur ajoutée au produit, Fluidifier et fiabiliser les flux, Éviter les dépannages en urgence et éliminer le stress, Favoriser la fabrication par petit lots, Contribuer aux gains de productivité par la mise sous contrôle et la standardisation des tâches logistiques. Les meilleures conditions d'application s'obtiennent quand la fabrication est déjà organisée en Juste à Temps, notamment : La production est nivelée, Les bords de ligne sont accessibles et les allées permettent une circulation fluide, Les composants sont stockés en petits contenants standardisés, et L'environnement a un bon niveau de 5 S et management visuel.

### 7- le flux synchrone (junjo)

Le Junjo consiste à mettre en place un flux continu d'approvisionnement de composants, dans l'ordre de leur utilisation sur le lieu d'assemblage. Ce concept s'est initialement développé chez les constructeurs automobiles, pour la production de sous ensembles ou pièces volumineuses. À cause de leur taille, ces composants ne peuvent être stockés en bord de ligne. Il s'applique aussi aux processus internes, fournisseurs des lignes de montage

## CHAPITRE 2

---

Afin de Réduire sur la ligne les stocks des pièces de grande taille, par exemple les moteurs, les sièges ou les roues. et Obtenir la bonne pièce au bon moment sur le lieu d'assemblage.

Les sous-ensembles se présentent dans des conditionnements permettant une prise ergonomique, sans suremballage inutile et avec une évacuation facile des contenants, souvent réutilisables et empilables. L'idéal, dans le cas des fournisseurs internes, est de localiser au plus près de la ligne les opérations de préparation de ces sous-ensembles, afin de réduire de possibles aléas et d'y réagir plus facilement. L'optimisation du temps d'écoulement sur la ligne de préparation des sous-ensembles permet de retarder le point de déclenchement de la préparation. L'objectif final n'est pas de se baser sur un programme prévisionnel, mais bien sur ce qui est présent physiquement sur la ligne d'assemblage. Le plus souvent, les fournisseurs extérieurs de pièces volumineuses ou complexes (ex : sellerie automobile) s'installent à proximité du site du client, pour limiter les coûts de transport et les aléas lors de l'acheminement des sous-ensembles. Le Junjo n'est pas réservé aux très grandes entreprises, et peut se mettre en place avec des moyens économiques. Ainsi, un système physique de gestion de l'information peut permettre de synchroniser l'information entre la ligne finale d'assemblage et la ligne de préparation des sous-ensembles.

### **8- la tournée du laitier :**

La tournée du laitier consiste à organiser un circuit standard passant à intervalles réguliers entre plusieurs fournisseurs pour collecter des composants et les livrer sur les sites utilisateurs. En principe, ce système est dédié aux fournisseurs se situant dans une même zone géographique, dont les produits sont regroupés dans les mêmes camions. Mais sous certaines conditions, il peut être appliqué sur de longues distances. L'objectif étant de réduire drastiquement les stocks par la diminution de la taille des lots transportés et par l'augmentation de la fréquence des livraisons et Augmenter la flexibilité de la chaîne logistique, impliquer les fournisseurs, mieux dimensionner les ressources de transport et stockage. Il est indispensable de réguler ses besoins et donc sa production, de préférence par la mise en place d'une boîte de nivellement (Heijunka), Utiliser si possible des contenants réutilisables. Les volumes de consommation et la localisation des fournisseurs et/ou des clients doivent permettre de définir des routes régulières et économiques (camions pleins), sur de longues distances et avec des flux suffisants. Ainsi, Il est possible de s'associer à d'autres sociétés locales pour optimiser le remplissage des transports. Il ne faut pas comparer uniquement faible variabilité des volumes, d'où un bon taux

## **CHAPITRE 2**

---

de remplissage. Le nivellement peut s'appliquer aussi aux activités du magasin, entre les différents types de tâches : chargement/déchargement, préparation les coûts logistiques, souvent défavorables, mais bien l'effet global du Juste à Temps sur les résultats de l'entreprise.

### **9- l'organisation des magasins :**

L'organisation des magasins dans l'esprit Lean vise à appliquer les règles du Juste à Temps aussi bien pour livrer les clients que pour assurer la mise à disposition des composants à la production. En même temps, elle s'attache à éliminer les gaspillages (Muda) des processus logistiques en diminuant ainsi les coûts de ces opérations tout en augmentant leur qualité. Ainsi, la visibilité des stocks, l'accès au matériel entreposé, le juste dimensionnement des racks et étagères, la sécurité et l'ergonomie des moyens de manutention. Objectifs étant d'améliorer le taux de service aux clients externes et internes, Diminuer les stocks dans les zones de production, Baisser les coûts d'entreposage, et améliorer les conditions de travail des opérateurs logistiques.

Privilégier le stockage à emplacements fixes par rapport au stockage aléatoire. Ceci favorise la vitesse du flux et la régularité. Un fort taux de nivellement (lissage) assure une, approvisionnement des lignes, etc.

### **10- Le kitting :**

Le Kitting est un mode d'approvisionnement qui consiste à livrer au point d'assemblage un « kit » de pièces spécifiques pour un modèle donné. Le « kit » est préparé en amont par les opérateurs logistiques et livré en bord de ligne au rythme des fabrications, en FIFO, suivant le Takt Time. Si le volume des kits est important, ils seront livrés en flux synchrone. Le Kitting permet d'atteindre plusieurs objectifs : réduire la surface nécessaire en bord de ligne, améliorer la qualité en évitant les erreurs ; diminuer les manipulations des opérateurs d'assemblage ; réduire le lead-time d'assemblage des produits finis.

La préparation des kits doit se faire aussi en Takt-Time, pour éviter d'occuper des surfaces importantes si cela est fait en avance, Utiliser au maximum le management visuel

### **11- L'ordonnement en flux séquentiels**

L'ordonnement en flux séquentiels consiste à créer des cycles répétitifs de production, en général à l'échelle de la semaine : même séquence de produits, mêmes horaires et mêmes quantités pour les références les plus fréquemment vendues.

La stabilité obtenue a pour but d'optimiser l'organisation et les ressources associées tout en améliorant la sérénité du personnel, Obtenir de la régularité, donc de la stabilité, Réduire le mode « pompier », éliminer le stress, Optimiser le temps alloué aux

## **CHAPITRE 2**

---

changements par la prise en compte des contraintes des fabricants et réduire les pertes matière associées.

La particularité de l'OFS est que le lot est fini quand le temps prévu est écoulé, et non quand la quantité planifiée est atteinte. En cela, il diffère radicalement des méthodes traditionnelles de planification, et ce changement de paradigme risque de perturber les acteurs au début. Le taux de réalisation des quantités associées est un des indicateurs de pilotage. Le respect des stocks prévus est un autre indicateur important.

La mise en œuvre se fait au travers d'un groupe incluant tous les services impliqués afin de tenir compte des contraintes logistiques, de celles liées à l'outil de production et de répondre aux besoins des clients. Il est nécessaire de ménager des périodes dans le planning permettant de produire les autres références (« flux rouge ») et de pallier les aléas. Ces références sont en général positionnées en milieu et fin de semaine. En règle générale, environ 6-7 % du portfolio représente au moins 50 % des volumes produits, et peut être intégré dans le planning répétitif. Chaque modification dans le planning répétitif doit faire l'objet d'un accord entre les parties et initier une démarche de résolution de problèmes pour éviter les récurrences.

Pour conclure, Le déploiement d'une telle démarche ne se fait pas d'un coup de baguette magique et encore moins par l'application directe d'outils ou de bonnes pratiques venant d'autres entreprises, sans la prise en compte du contexte et de l'environnement de travail. Une forte appropriation de la méthode est nécessaire et le temps de création d'une culture Lean est très long (plusieurs années, voire des dizaines d'années, suivant les sociétés). Il est d'ailleurs logique qu'aujourd'hui les grands groupes industriels soient en avance sur leurs petites sœurs PME (petites et moyennes entreprises) et TPE (très petites entreprises)<sup>1</sup>.

### **Sous section 3 : TOYOTA L'entreprise Lean.**

Toyota est devenue l'entreprise emblématique du Lean après avoir développé le TPS (Toyota Production System) après la seconde guerre mondiale. Si la priorité a été d'éliminer les gaspillages et de réduire les coûts dans l'enceinte de ses usines, Toyota a rapidement généralisé ses concepts et appliqué sa philosophie de compétitivité à sa *Supply Chain* étendue en amont, vers ses fournisseurs, et en aval, vers ses clients<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHARLES, (Julien) : *l'amélioration continue en Bours*, édition AFNOR, 2019, p.4.

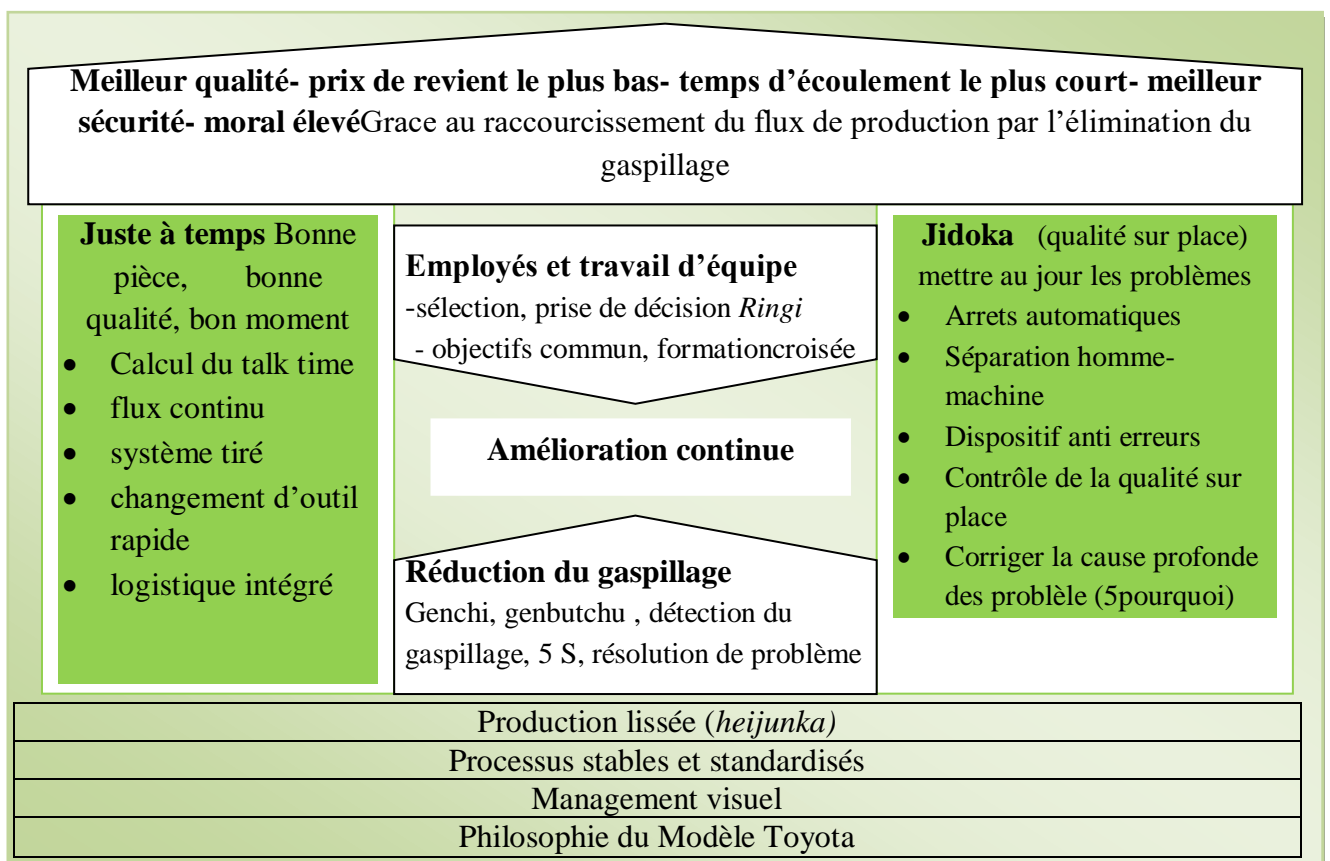
<sup>2</sup> MIROGLIO, (Daniel) : « *le Lean logistics* », senior manager PEA consulting.

## CHAPITRE 2

### 1. Le diagramme de la maison TPS : *Toyota Production System*

C'est l'un des symboles les plus reconnaissables dans la fabrication moderne. Schématisé en maison car c'est un système structurel. Sa solidité dépend de celle du toit, des piliers et des fondations. Un élément faible affaiblit tout le système. Le point de départ : le toit. Viennent ensuite deux piliers extérieurs, qui sont le juste à temps ; sans doute la caractéristique la plus célèbre et la plus visible du TPS ; et le *jidoka* qui signifie ne jamais laisser passer un défaut à l'étape suivante et libérer l'homme et la machine. Au centre du système, on trouve les hommes. Il y a enfin des fondations, composées de divers éléments tels que la nécessité de standardiser, des processus stables et fiables et le *heijunka* ou le lissage du programme de production tant en volume qu'en variété afin de réduire les stocks<sup>1</sup>.

**Figure 2.1** : le système de production Toyota



**Source :** LIKER, (Jeffrey) : *Le modèle Toyota*, PEARSON, Paris, 2012, p.42.

Le TPS n'est pas une boîte à outils. Ni un ensemble de méthodes Lean. C'est un système de production sophistiqué, dans lequel tous les éléments contribuent à un tout, qui vise à aider et encourager les individus à améliorer sans cesse les processus.

<sup>1</sup> LIKER, (Jeffrey) : *Le modèle Toyota*, PEARSON, Paris, 2012, p.42.

## CHAPITRE 2

### 2. Modèle Toyota.

C'est un système conçu pour donner aux hommes les moyens d'améliorer sans cesse leur travail. Le modèle Toyota implique de s'appuyer d'avantages –et non moins- sur les hommes. C'est une culture, beaucoup plus qu'un ensemble de techniques d'efficacité et d'amélioration. L'usine dépend de ses opérateurs pour réduire les stocks, identifier les problèmes cachés et les corriger. Les employés se sentent responsables, motivés et travaillent ensemble pour résoudre les problèmes. Chaque jour, les ingénieurs, les ouvriers spécialisés, les spécialistes qualités, les fournisseurs, les chefs d'équipes et surtout les opérateurs participent à la résolution de problèmes et d'amélioration continue, avec une progression constante pour chacun d'eux<sup>1</sup>. Ce modèle peut être résumé en 14 principes. Ces principes sont organisés en quatre grandes catégories comme il est indiqué dans le tableau suivant:

**Tableau 2.2 :** les 14 principes qui feront la réussite de l'entreprise selon le modèle Toyota

Catégories	Principes
<b>la philosophie à long terme</b>	<b>1<sup>er</sup></b> : Fonder les décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme.
<b>le bon processus produira les bons résultats</b>	<p><b>2<sup>ème</sup></b>: organiser les processus en flux pièce à pièce pour mettre au jour les problèmes.</p> <p><b>3<sup>ème</sup></b>: utiliser des systèmes « tirés » pour éviter la surproduction</p> <p><b>4<sup>ème</sup></b> : lisser la charge de travail : éliminer les charges de travail excessif pour les hommes et les machines ainsi que les à-coups dans le programme de production</p> <p><b>5<sup>ème</sup></b> : inculquer une culture de résolution immédiate des problèmes d'obtention de la qualité au premier coup</p> <p><b>6<sup>ème</sup></b>: la standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés</p> <p><b>7<sup>ème</sup></b>: utiliser des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché</p> <p><b>8<sup>ème</sup></b> : utiliser uniquement des technologies fiables, longuement éprouvés, qui servent les collaborateurs et les processus.</p>
<b>valoriser l'entreprise en développant les</b>	<p><b>9<sup>ème</sup></b>: former des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, qui sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres.</p> <p><b>10<sup>ème</sup></b> : former des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la</p>

<sup>1</sup> LIKER, (Jeffrey): Op. cit, p .48

## CHAPITRE 2

<b>hommes</b>	philosophie de l'entreprise. <b>11<sup>ème</sup></b> : respecter le réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser.
<b>la résolution de problèmes pilote</b>	<b>12<sup>ème</sup></b> : Aller sur le terrain pour bien comprendre la situation <b>13<sup>ème</sup></b> : décider en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquer rapidement les décisions.
<b>l'apprentissage organisationnel</b>	<b>14<sup>ème</sup></b> : devenir une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique ( <i>hansei</i> ) et à l'amélioration continue ( <i>Kaizen</i> ).

**Source** : adapté de : LIKER, (Jeffrey) :Op.cit, p.49.

Dans le modèle Toyota, ce sont les hommes qui font vivre le système : ils collaborent, communiquent, résolvent les problèmes et progressent ensemble. Si bien que ce modèle encourage, favorise, exige même la participation des employés.

Une entreprise qui applique pleinement l'ensemble des principes du Modèle Toyota se dote d'un avantage concurrentiel durable. Le Lean ne consiste pas à imiter les outils qu'utilise Toyota dans un processus de fabrication déterminé. Le Lean consiste à développer des principes qui sont adaptés à l'entreprise et à les appliquer systématiquement pour parvenir à une performance de haut niveau qui apporte une valeur ajoutée ce qui veut dire être compétitif et rentable

## CHAPITRE 2

### Section 03 : intégration d'un système d'information

Le Système d'information occupe une place primordiale dans l'avenir des entités économiques notamment les PME, et a pour mission de conduire l'organisation vers des objectifs fixés, et de vérifier que ces objectifs sont bien été atteints. On a consacré cette section au système d'information au sein de l'entreprise notamment le système d'information logistique.

#### Sous section 01 : Généralités sur le système d'information

##### 1- Définition

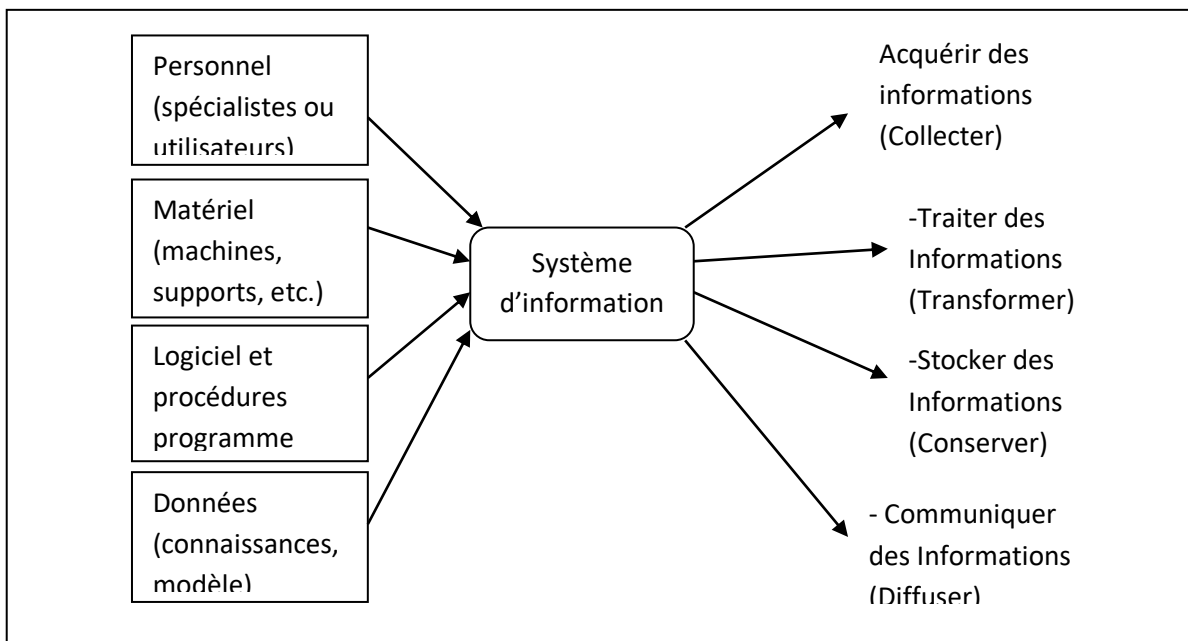
Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires<sup>1</sup>.

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations<sup>2</sup>.

##### 2- Les composants

Le système d'information est composé de plusieurs ressources qui sont simplifiés dans le schéma ci-après :

**Figure 2.2** : Les composants d'un système d'information



**Source** : REIX (Robert) : systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 5<sup>ème</sup> édition, paris 2005, p56

<sup>1</sup> REIX (Robert) : systèmes d'information et management des organisations, vuibert ,5ème édition, paris 2005, p01,

<sup>2</sup> Ibid, p75

## **CHAPITRE 2**

---

### **2-1 Personnels**

Ce sont des utilisateurs, c'est-à-dire des employés, des cadres, qui, pour l'exécution de leurs tâches, « consomment » l'information produite par le système ou contribuent à l'acquisition, ou stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.

### **2-2 Matériel**

Cela englobe tous les moyens physiques utilisés (unités centrale, station de travail, papier, etc.) et les différents supports de l'information.

### **2-3 Logiciel et procédure**

Le système d'information utilise des ordinateurs et le logiciel correspond à l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaire à leurs fonctionnements.

### **2-4 Données**

Sous formes variées (textes, images, sons, etc.) Ces ressources correspondent :

- A la matière première du traitement : données brutes qui sont collectées et qui seront transformées pour répondre aux besoins des utilisateurs.
- A des modèles, représentant une connaissance formalisée, susceptible d'être réutilisée<sup>1</sup>.

## **3- Les objectifs de système d'information<sup>2</sup>**

- La capacité de communiquer avec les autres systèmes des partenaires interne et externe (cohérence des données, tables de conversion) ;
- La capacité de répondre aux aléas, prévoir un fonctionnement dégradé en cas de problème ;
- La capacité de s'adapter par une conception modulaire de sous-systèmes cohérents ;
- L'association des utilisateurs à la définition des fonctionnalités par un prototypage, ce qui est facilité par les outils de développement actuels ;
- et plus généralement, la conception d'un système apte à gérer la capitalisation des connaissances et non plus seulement à augmenter la productivité.

## **4- Les types de système d'information**

On distingue différents systèmes d'information selon leur finalité. Cette distinction principale séparé les systèmes supports d'opérations qui on comme finalité d'assister le traitement des opérations quotidiennes correspondant aux activités de l'entreprise, et le

---

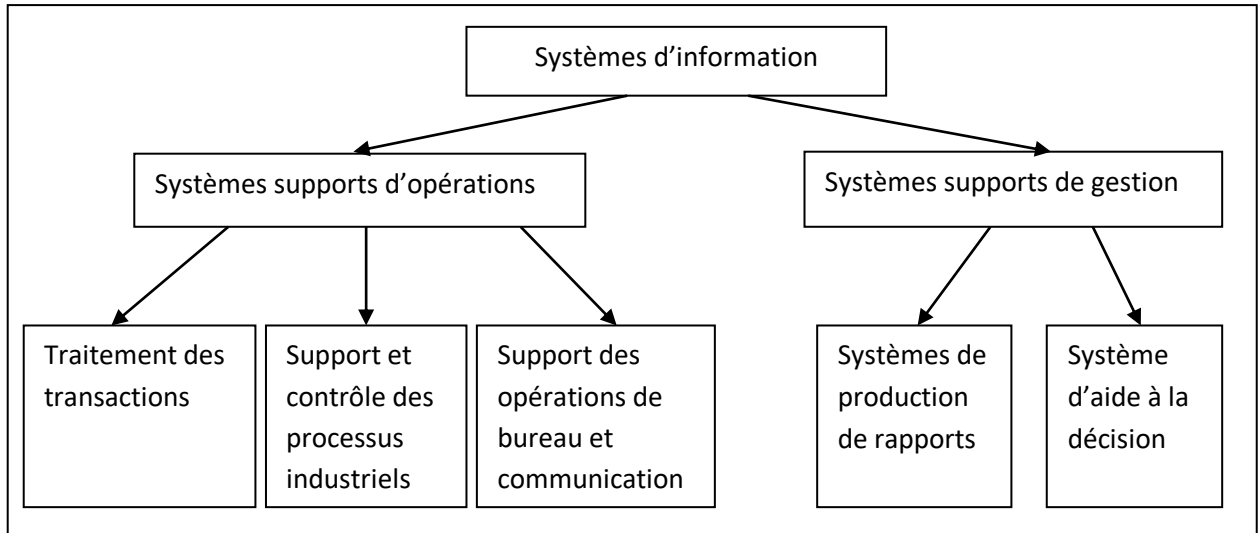
<sup>1</sup> REIX (Robert), op.cit, p76, 77

<sup>2</sup> VALLIN (Philippe) : *la logistique : modèles et méthodes de pilotage des flux*, édition ECONOMICA, paris 2001, P177.

## CHAPITRE 2

système supports de gestion ont pour objectifs d'aider les cadres et dirigeants de différents niveaux à prendre des décisions opportunes. On peut présenter ces différents types de systèmes d'information dans la figure suivante:

**Figure 2.3:** Les types de système d'information



**Source:** REIX (Robert) : *systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition, paris 2005, p76-77.

### 4-1- système supports d'opérations

Ces systèmes qui mécanisent partiellement et informent le déroulement des activités peuvent être de différents types :

#### A- Système de traitement des transactions

Une organisation, une entreprise en particulier, effectue de nombreuses transactions, telle que les ventes ou les achats, les règlements, etc. la préparation et la conduite de ces transactions nécessitent de nombreuses opérations de traitement de l'information, généralement imbriquées avec des actions matérielles.

#### B- Support les contrôle des processus industriel

Dans la plupart des activités industrielles. Le fonctionnement des matérielles de production (machine, outils, etc.) est contrôles par les ordinateurs, ce fonctionnement produit des informations qui (quantités produites, accessoires de fonctionnement, etc.) qui peuvent être mémorisées et utilisées par d'autre système d'information.

#### C- Support des opérations de bureau et communication

Sous le terme bureautique ont été développés des systèmes d'information ayant pour bute d'automatiser les activités de bureau et de communication de l'organisation.

### 4-2 - Système supports de gestion

## CHAPITRE 2

---

Leur objectif principal est de fournir les informations aux décideurs et d'assister dans le processus de décision, on peut distinguer :

**A- Système de production de rapports** Dans la plupart des organisations, on formalise la communication d'information essentielles à l'aide de rapports périodique : tableau des ventes de la semaine par traits par catégorie de client. Tableau retraçant l'exécution de budget mensuel avec écarts.

**B- Système d'aide à la décision** Ce sont des systèmes qui ont pour objectif d'assister les décideurs dans leurs processus de prise de décision : recherche d'information dans la phase d'intelligence, aide à la modélisation, aide au choix par calcul ou simulation, etc.<sup>1</sup>

### 5- Rôle du système d'information au sein d'entreprise<sup>2</sup>

**5-1 L'instrument du couplage entre modules opérationnels et module pilote au sein de l'organisation** : L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conditions de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce couplage en terme : De fiabilité des informations transmises, non-déformation par des bruits parasites ; De rapidité de transmission de l'information ; De complétude de l'information. Il ne doit pas y avoir d'omission dans la transmission de données ; D'adéquation de l'information transmise, par rapport aux besoins du destinataire. Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonction dans l'organisation.

**5-2 La mémoire de l'organisation** : Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire. L'amnésie est aussi désastreuse chez un être social que chez un être humain. La réactivité, permettant de résoudre les problèmes, étant fondée sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser ses connaissances, pour accroître son potentiel comme le fait le cerveau humain. Malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

**5-3 l'instrument de la mise en forme des données** : Pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment, le système d'information doit non seulement faire circuler les données, mais les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire. L'adéquation de l'information au destinataire doit prendre en compte sa position et son rôle dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> REIX (Robert), op.cit, p79, 80

<sup>2</sup> GILLET(M) et GILLET(P) : *SIRH :Système d'information des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2010, P 26,27.

## CHAPITRE 2

Cela permettra à chaque acteur de répondre aux types de questions qu'il rencontre dans l'exercice de son poste de travail au bon moment.

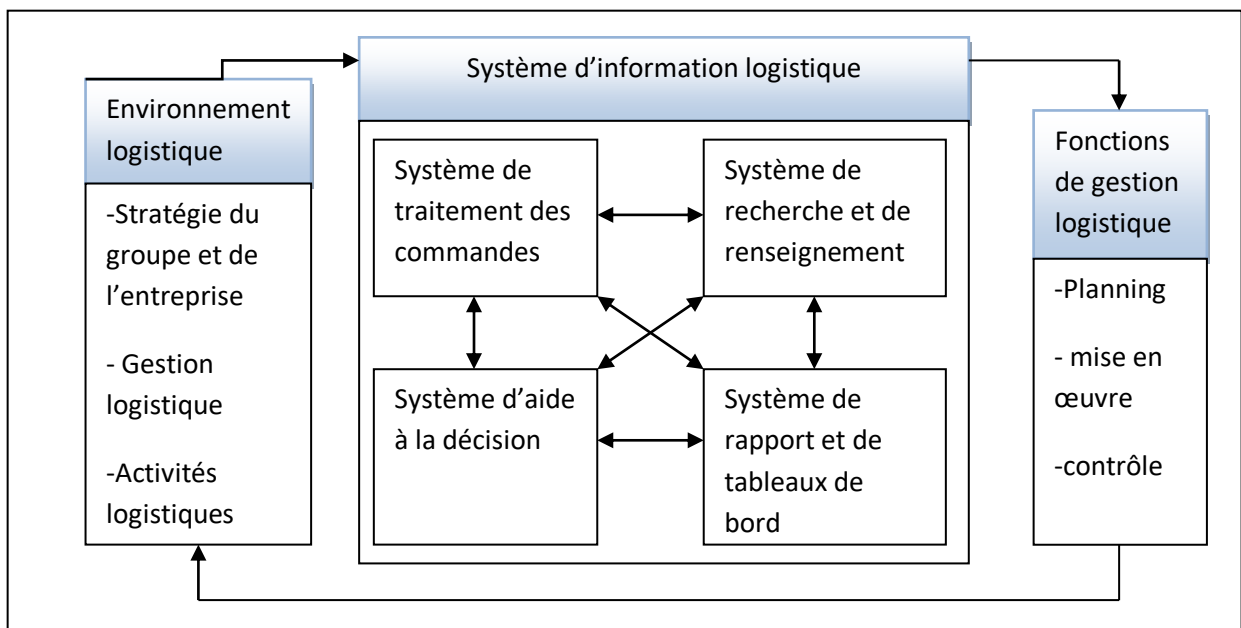
### Sous section 02 : le système d'information logistique (SIL)

#### 1- Définition

Le SIL un sous-système du SI de gestion, qui fournit des informations spécifiques pour la gestion de l'activité logistique de l'entreprise. Leur fonctionnement est basé sur une structure à trois composantes principales : Flux d'entrés, la base de données et les flux de sortie

Tout Système d'information de gestion logistique commence par une étude des besoins de la clientèle et la détermination de standards de performances pour rencontrer et satisfaire ces besoins. Il peut être important de réunir des informations émanant des divers acteurs afin de déterminer de quelle manière l'entreprise fait face aux besoins de la clientèle et les domaines à surveiller plus attentivement au sein de l'entreprise. Ainsi, elle distingue les décisions à plus long terme, stratégiques par essence, de celles à court terme.

**Figure 2.4:** Le système d'information logistique.



**Source :** SAMII, (K.Alexandre), « *stratégie logistique :supply Chain management* » 3ème édition, Dunod, Paris, 2004, P205.

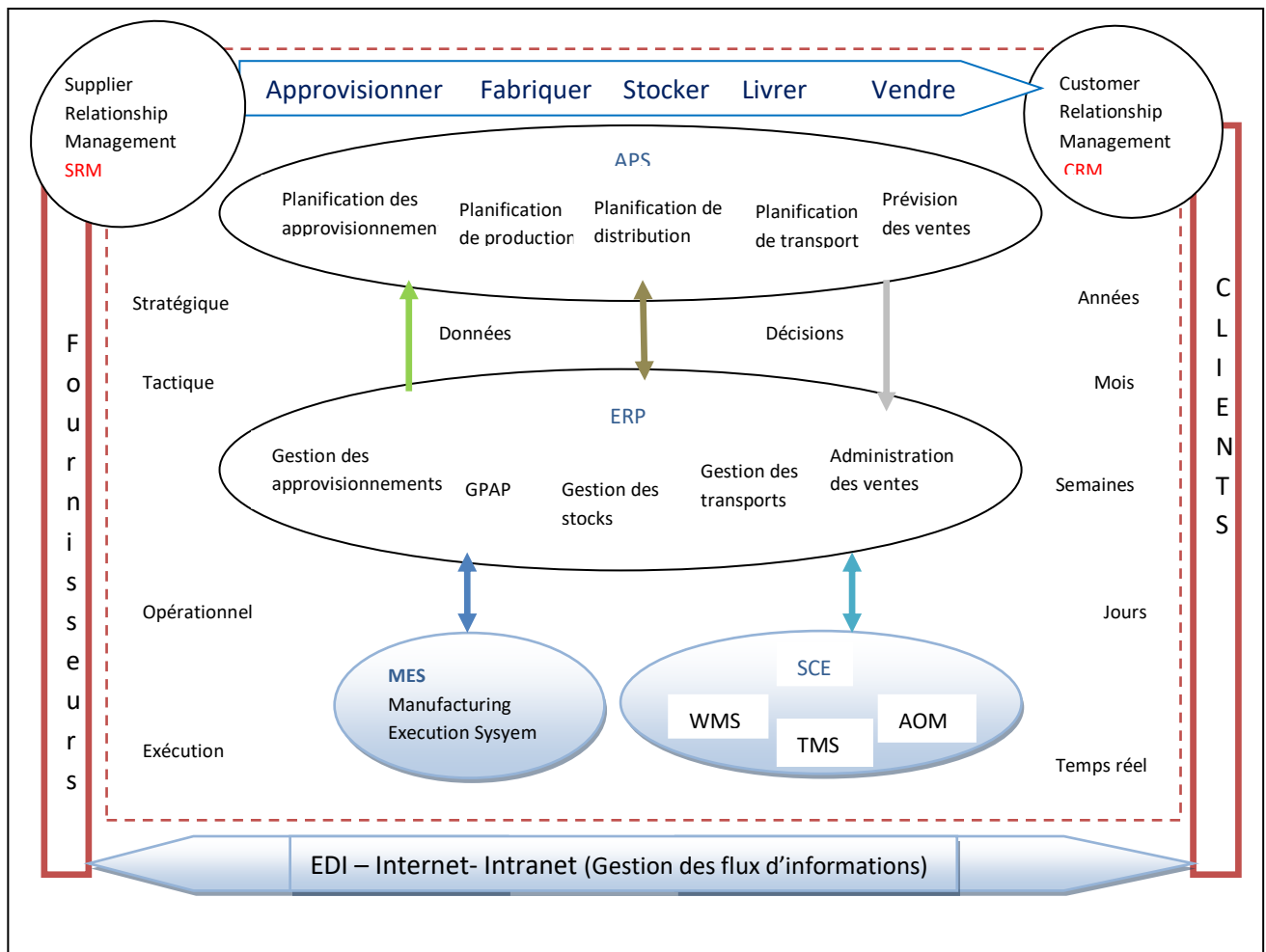
#### 2- Perspective fonctionnelle du Système d'information logistique :

Le fonctionnement de la chaîne logistique est fondé sur la coexistence de deux types d'intégration complémentaire: l'intégration inter-fonctionnelle et celle inter-organisationnelle. La première est basée sur l'intégration de l'ensemble des processus logistiques depuis l'amont

## CHAPITRE 2

jusqu'au l'aval. Alors que la deuxième est construite autour d'une série de relations entre les entreprises partenaires qui partageant mutuellement les informations, les risques et les récompenses qui amènent à l'avantage compétitif. Cette double intégration est assurée via l'utilisation des SI.

**Figure 2.5:** Couverture fonctionnelle des SIL



**Source :** BOUBKER, (Omar) et CHAFIK, (Khalid) : « comprendre le rôle des Systèmes d'information dans l'amélioration de la performance et la maturité des processus logistiques » European Scientific Journal, N°28, Octobre, 2016, pp.397- 429.

**3- Typologies des systèmes d'information logistique :** Les systèmes d'information logistique sont de deux catégories, selon la nature des décisions : comme est simplifié dans le tableau ci-après :

**A- Les systèmes stratégiques :** Offrent aux responsables des entreprises des visions détaillées sur l'état et l'avancement des activités, ce qui facilite la prise des décisions, la planification et l'ordonnancement des tâches.

## CHAPITRE 2

**B- Les systèmes opérationnels :** Alimentent les systèmes stratégiques par des données réelles.

**Tableau 2.3 :** Décisions stratégiques et opérationnelles dans une fonction logistique

	Service clientèle	Transport	Entreposage	Traitement de la commande	Stocks
Stratégique	Etablir les niveaux de service clientèle	Sélection des modes de transport	Détermination du nombre d'entrepôts et sites	Etendue de la mécanisation	Systèmes de réapprovisionnement
		Programme de consolidation des frets	Etude de l'automatisation des entrepôts	Centralisé ou Décentralisé	Niveaux des stocks de sécurité
		Expéditeurs professionnels ou flotte privée	Entrepôts publics ou privés		
Opérationnelles	Mesure des niveaux de service	Choix de tarif de fret	Enlèvement (picking)	Suivi commande	Prévision
		Audit des factures contentieux	Conditionnement, emballage	Validation de commande	Suivi des stocks
			Zone de stockage	Contrôle crédit	Cout intrinsèques
		Lancement et acheminement des véhicules	Transfert des stocks de l'entrepôt	Consolidation contrôle facture	Rotation des stocks
		Négociation des tarifs	Implantation et configuration des entrepôts	Mesure des performances	
		Programmation des expéditions	Sélection des équipements de manutention		
		Gestion des convois ferroviaires	Mesure des performances		
	Planning des envois				

Source : SAMII, (K.Alexandre), op.cit, p200.

## CHAPITRE 2

---

### 4- Les capacités du système d'information logistique<sup>1</sup>

**A- L'accès aux données (data retrieval) :** Est la capacité à rappeler des données telles que tarifs de transport et d'entreposage ou état d'avancement d'une commande. Ces données existant à l'état brut sont collectées, traitées et redistribuées au sein de l'entreprise.

**B- Le traitement des données (data processing) :** Est la capacité de transformer les données brutes, préparer leur conversion en routines de traitement au sein de l'entreprise instructions de manutention, documents de chargement et réapprovisionnement automatique des stocks.

**C- L'analyse des données (data analysis) :** Se réfère aux données provenant des commandes et qui permettent de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles. Un nombre de modèles statistiques et mathématiques viennent en aide aux gestionnaires, tels que la programmation linéaire et les modèles de simulation : la programmation linéaire est une technique d'optimisation fournissant une solution à un problème dont les contraintes sont identifiées, tandis que la simulation permet de déterminer comment la performance de l'entreprise pourrait être affectée par des changements de stratégie.

**D- La compatibilité des systèmes :** Informatiser les processus internes ne suffit toutefois plus à garantir une performance supérieure à la moyenne. Les systèmes internes doivent être compatibles avec ceux des autres partenaires de la chaîne logistique afin de générer un flux d'information continu tout au long du processus de création de valeur.

**E- L'établissement des rapports (résultats) :** Est une caractéristique typique des systèmes d'information, car il permet de visualiser les résultats d'analyses mathématiques ou statistiques et fournissent des tableaux de bord sur les performances logistiques.

### **Sous Section 03 : Les outils du système d'information logistique**

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus accru, et dans un marché en constante instabilité, les entreprises ont le devoir d'être réactives et accélèrent leur processus de communication et d'action, et cela ne se réalise qu'à travers les SI en adoptant des logiciels qui facilitent la fluidité et la circulation des informations tout au long de la chaîne logistique. Nous expliquons, en briefe, les logiciels appliqués et utilisés dans la gestion des activités logistiques et ses avantages, pour ensuite rôle de SI dans la stratégie logistique.

---

<sup>1</sup> SAMII et ALEXANDER (K), op.cit. , p202

## CHAPITRE 2

**5. Les logiciels appliqués à la logistique** : Il n'existe pas un seul type de logiciel, mais plusieurs familles qui répondent à des logiques et à des besoins différents. On peut indiquer quatre familles de logiciels<sup>1</sup> :

- Les entreprises ressource planning (ERP),
- Advanced planning and scheduling (APS),
- Supply Chain execution (SCE),
- Echange de données informatisé (EDI),

**Tableau 2.4** : Les SI utilisés dans la chaîne logistique

Types	Composants	Rôle
<b>SIL Entreprise étendue</b>	ERP	Permet l'intégration et l'optimisation des processus et des transactions au sein d'entreprise et avec les partenaires commerciaux.
<b>SIL intégrateurs</b>	SCP et APS	Facilitent l'aide à la décision logistique.
	Supply Chain Execution (WMS, TMS, AOM).	Assurent la bonne gestion opérationnelle de la chaîne logistique.
	CRM	Permettent de gérer les démarches d'avant vente, de vente, d'après vente et les services à la clientèle.
	SRM	Permettent l'amélioration des mécanismes d'approvisionnement.
<b>SIL facilitateurs</b>	Garantissent l'accélération, la diffusion et le traitement des informations entre les partenaires de la Supply Chain.	
	Moyens d'identification automatique	Permettent de caractériser de manière très précise les flux physiques entre les partenaires de la Supply Chain
	Moyens de transmission de l'information (EDI).	Permettent la transmission automatique des documents commerciaux entre les partenaires de la Supply Chain.
<b>Autres</b>	Business intelligence.	Permettent de supporter le management logistique de l'entreprise. tels que: les infrastructures qui contiennent des composants de transformations, de stockage et d'analyse de données.
	Supply Chain Event Management.	Présente un système de gestion des événements qui se produisent au sein de la chaîne logistique.

**Source** : BOUBKER, (Omar) et CHAFIK, (Khalid) : «*Systèmes d'information logistiques et performance de l'entreprise* », International Journal of Innovation and Scientific Research, N°1, May, 2016, pp.142-157.

<sup>1</sup> ANDRE (Marchal) : *Logistique globale :supply Chain management* ,édition ELLIPSES, Paris 2006, p 99

## CHAPITRE 2

---

### 1- Entreprise Ressource Planning (ERP) ou (PGI)

Jusque dans les années 1990, les systèmes d'information étaient constitués d'applications spécifiques séparées (comptabilité, gestion commerciale, gestion de production) qui communiquaient par des interfaces périodiques. Maintenant, pour parvenir à la réactivité imposée par le marché, il est indispensable de mettre en œuvre des systèmes intégrés. C'est ce que l'on appelle les PGI (progiciels de gestion intégré) ou ERP en anglais (entreprise Resource planning)<sup>1</sup>. Un ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée. Qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards<sup>2</sup>.

#### A- Les caractéristiques des ERP

Les ERP possèdent les caractéristiques majeures suivantes : Une base de données commune à toutes les applications : ainsi, il ne peut plus y avoir de distorsion entre les données exploitées par les diverses applications, Une saisie unique, en amont, des données interdépendantes, Un environnement applicatif unique, quel que soit le domaine : l'interface utilisateur est la même quelle que soit l'application, Des référentiels partagés des traitements qui travaillent en cohérence ; Une standardisation des processus, des règles de gestion qui s'harmonisent entre les divers services de l'entreprise, Une accélération des procédures dans lesquelles interviennent plusieurs décideurs grâce au work-flow, Une intégration dans l'espace de travail des utilisateurs : outils bureautique, messagerie,... Une interface utilisateur disponible dans de nombreuses langues, Des outils d'analyse (EIS : Exécutive Information Systems) et de reporting sophistiqués, Une ouverture sur le monde extérieur : liaisons directes (d'ordinateur à ordinateur) avec les clients et les fournisseurs, accès direct à l'internet<sup>3</sup>.

#### B- les ERP et la chaîne logistique étendue

Au-delà de toutes les fonctions de gestion interne de l'entreprise, les ERP offrent, grâce à une ouverture sur le monde extérieur au moyen des technologies de l'information, la possibilité de gérer efficacement l'ensemble de la chaîne logistique dans laquelle évolue l'entreprise.

- La planification inter-entreprise (collaborative planning) Permet de communiquer les plannings de fabrication et de livraison entre les partenaires (fournisseurs, clients, sous-traitants) pour aboutir à des solutions réalistes. Cela suppose des connections entre les ERP des partenaires et donc d'avoir mis en place des accords de partenariat.

---

<sup>1</sup>BAGLIN (G) et autres : *Management industriel et logistique*, ECONOMICA, 3<sup>ème</sup> édition, paris 2001, p323.

<sup>2</sup> REIX (Robert), op. cit, p101

<sup>3</sup> REIX (Robert), op. cit, p324.

## CHAPITRE 2

- La planification du réseau logistique (supply Network Planning) Permet de faire correspondre la demande avec les processus d'achat, de fabrication et de transport, pour équilibrer et optimiser l'ensemble du réseau de logistique (augmentation du niveau des services client et maximalisation de la rentabilité).
- Le pilotage du réseau logistique (supply Chain cockpit) Offre aux utilisateurs une vue générale de la chaîne logistique à l'aide d'une interface utilisateur graphique personnalisable. On peut ainsi suivre en temps réel les flux et les stocks à tous les niveaux de la chaîne logistique.
- Le disponible à la vente global (global available-to-promise) Fait coïncider l'offre et la demande à une échelle vraiment internationale. Il permet aussi de présenter aux clients de réelles garanties de livraison grâce à des contrôles en temps réel et des méthodes de simulation sophistiquées.
- L'e-procurement Permet de soumettre des appels d'offres via internet sur des places de marché<sup>1</sup>.

### D- Les avantages et les inconvénients ERP

**Tableau 2.5** : Les avantages et les inconvénients ERP

Avantages	Inconvénients
-Le gain de temps dans la mise en œuvre de la décision. -Il évite le risque de perte de compétences liée aux développeurs de l'entreprise -Peut limiter les risques de dérives de coûts et de délai dans la recherche et la définition d'une solution évolutive, à condition que ce projet soit correctement géré.	-L'efficacité de ces processus de référence présente un caractère contingent, car elle est très certainement conditionnée par le respect d'un certain contexte technique, économique et social ; - L'entreprise qui fait d'un ERP le cœur de son système d'information prend le risque de dépendre de son fournisseur, tant sur sa capacité à suivre les évolutions technologiques que dans celle de coller aux évolutions des besoins des utilisateurs <sup>2</sup> . -Il est rigide et délicat à modifier ; -Difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise ; - L'installation d'un ERP coûte cher.

**Source** : BAGLIN (G) et autres, op. cit ,p ,327 , 328.

<sup>1</sup> BAGLIN (G) et autres, op. cit ,p ,327 , 328.

<sup>2</sup> GIARD (Vincent) : *Gestion de la production et des flux*, Economica 3ème édition, Paris 2005, p969.

## CHAPITRE 2

### 2- Les APS (Advanced Planning and Scheduling)

Les APS sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification, et de synchroniser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes. Permet des objectifs des APS<sup>1</sup>:

Améliorer l'agilité des entreprises face aux changements de l'environnement, la prise de décision en temps réel joue un rôle de plus en plus important ;

Les APS n'incorporent pas seulement des modules de prévision, mais aussi des modules d'ordonnancement et de planification avancée, capable de gérer des plans optimisés en réponse aux variations rapides de l'environnement .

### 3- Les SCE (les Supply Chain Exécution)

Ce sont des progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse la plus rapide possible à la demande du client. Ils s'occupent principalement de la gestion de l'entreposage, de la gestion des transports et de la gestion avancée des commandes<sup>2</sup> .

### 4- EDI (Echange de Données Informatisé)

Selon VALLIN (P) « L'EDI est le nom donné aux opérations d'échange d'informations entre applications informatiques de partenaires ou d'organisations distinctes au travers d'un réseau de télécommunication. Ces données sont structurées et formatées suivant un standard commun aux deux partenaires. Les standards peuvent être sectoriels ou internationaux.»<sup>3</sup>.

**Tableau 2.6 :** Les avantages et les inconvénients EDI

Les avantages d'EDI	Les Inconvénients d'EDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des gains de productivité (mise en place du juste-à-temps et des gains économiques)</li> <li>- Réduction des délais de livraison et du stock ;</li> <li>- La fiabilité des messages et contrôles</li> <li>- Traçabilité des messages et authentification des partenaires ;</li> <li>-Les paiements sont facilités et accélérés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le souci juridique;</li> <li>- Les risques de pertes de données, de divulgation du contenu des messages et de refus du partenaire de reconnaître l'authenticité des messages.</li> </ul>

**Source :** BAGLIN (G) et autres, op. cit ,p ,327 , 328.

<sup>1</sup> ANDRE (Marchal), op.cit, p 103.

<sup>2</sup> ANDRE (Marchal), op.cit, p 105

<sup>3</sup> VALLIN (Philippe), op.cit, p184.

## CHAPITRE 2

---

Après ce qui vient d'être exposé dans cette section, nous avons constaté à quel degré le système d'information assure une cohérence et une mise en commun de l'information, permettant aux entreprises généralement et aux fonctions de la logistique précisément, d'améliorer leur rentabilité tout en augmentant la valeur perçue par les partenaires sur les modes de fonctionnement, en réduisant les délais relatifs aux traitements et en assurant une traçabilité des informations fluides et efficaces au pilotage des opérations logistiques effectuées. Quelles que soient les activités que les entreprises cherchent à rationaliser, depuis la production jusqu'à la conception en passant par la relation client, et aujourd'hui la logistique, les systèmes d'information restent donc avant tout des outils au service d'une transformation de l'organisation de l'activité dont on peut difficilement faire l'économie pour enregistrer des gains de productivité significatifs et durables.

Pour conclure, l'adaptation de ces méthodes modernes même partiellement donne un grand avantage aux entreprises pour se positionner sur le marché en maîtrisant leur stratégie logistique.

# **CHAPITRE 3**

## **CHAPITRE 3**

### **Chapitre 3 : Analyse macro-économique de l'environnement**

Toute activité est influencée par son macro environnement. Donc on trouver indispensable d'analyser le microenvironnement des petites industries. Ce chapitre groupe trois analyses qui influencent directement notre échantillon étudié soit l'écosystème entrepreneurial, le secteur industriel et l'ANSEJ.

#### **Section 1 : l'écosystème entrepreneurial Algérien**

Avec les transformations radicales de l'environnement économique Algérien et l'engagement de l'Algérie de l'économie administrée qui s'est basé sur le secteur public vers l'économie de marché qui se base sur le secteur privé, les énergies entrepreneuriales sont libérées et se caractérisent par les développements PME et TPE. Pour cela, l'Etat a déployé ses efforts pour soutenir les jeunes à se lancer dans des projets, elle a mis en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des entreprises et des structures d'accompagnement à la création d'entreprise tels que l'ANDI, l'ANGEM, la CNAC et l'ANSEJ.

#### **Sous-section 1 : Cadre conceptuel de l'écosystème entrepreneurial.**

L'écosystème entrepreneurial insiste non pas seulement sur les facteurs propices à l'entrepreneuriat, mais surtout sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique. Ce qui nous amène à penser que l'établissement d'un écosystème entrepreneurial favorable peut pousser, encourager et inciter les porteurs de projets à se lancer dans l'entrepreneuriat. Il est donc évident que l'écosystème entrepreneurial est indispensable au dynamisme de l'entrepreneuriat. En effet, pas de croissance économique sans entrepreneurs et pas d'entrepreneurs sans un écosystème entrepreneurial dynamique. Dès lors, s'intéresser aux liens entre entrepreneuriat et écosystème entrepreneurial semble pertinent. Il permet de mettre en lumière dans quelle mesure ce dernier contribue au dynamisme entrepreneurial et à la création des entreprises<sup>1</sup>.

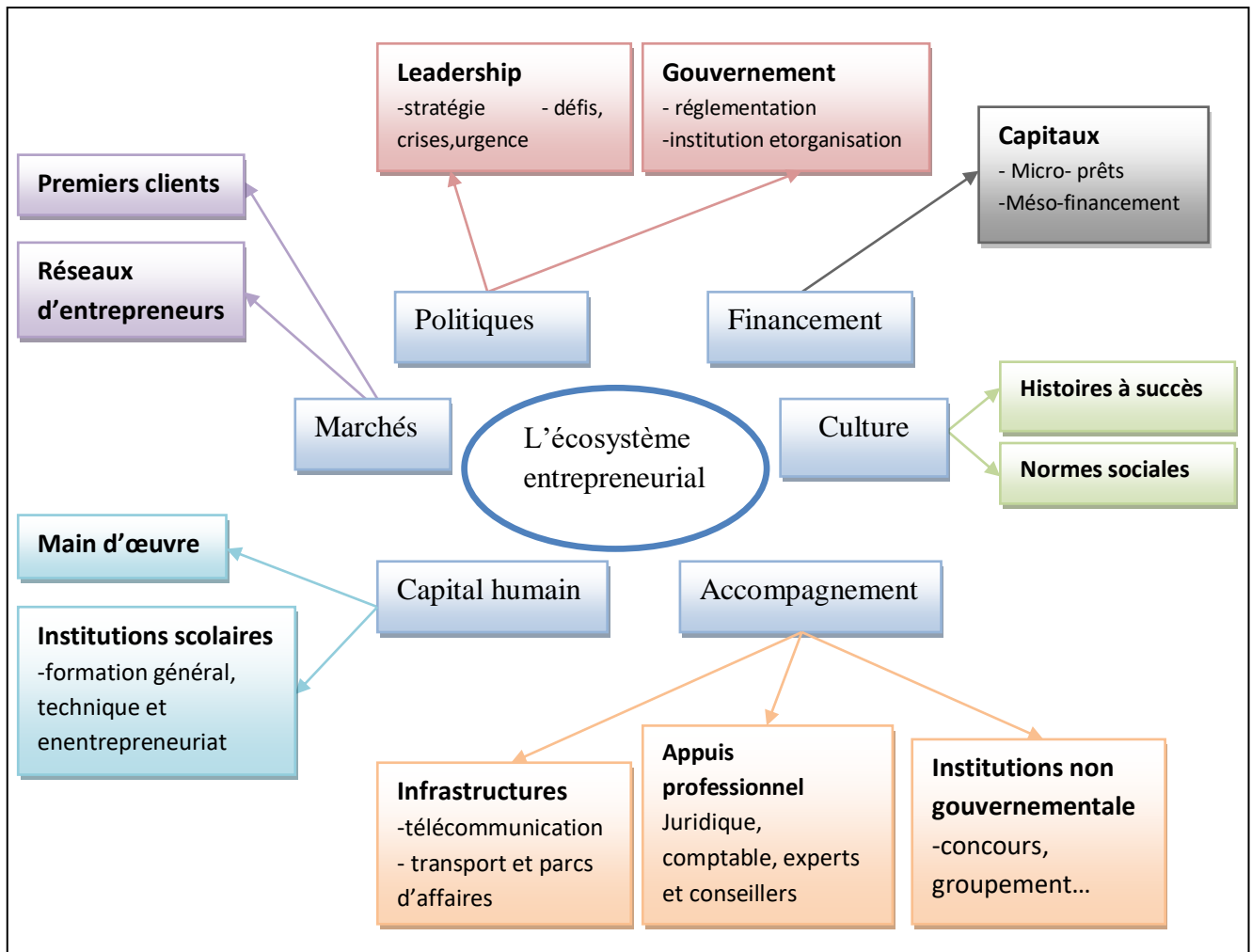
---

<sup>1</sup>KOURAICHE, (Nassira) : «*LE RÔLE DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT EN ALGÉRIE* », Les Cahiers du Cread, vol. 34 - n° 2, Mai, 2019, pp.75-106

### CHAPITRE 3

L'écosystème entrepreneurial est composé de six éléments ou domaines en interaction (politique, finance, marchés, culture, capital humain, accompagnement), chacun incluant des sous-éléments, qui, au sein d'une région géographique, ont une influence sur la formation et la trajectoire des entrepreneurs et des entreprises. La figure suivante simplifie les composants de l'écosystème entrepreneurial.

**Figure 3.1** : Le Modèle d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg(2011)



Source : KOURAICHE, (Nassira) : op.cit, pp.75-106

En Algérie, pour mettre en place un environnement favorable à l'acte entrepreneurial, les pouvoirs publics ont agi essentiellement sur trois leviers<sup>1</sup> : cadre réglementaire régissant l'activité entrepreneuriale ; dispositifs et mesures d'appui à la création des PME ; et des

<sup>1</sup>KOURAICHE, (Nassira) : op.cit, pp.75-106

## CHAPITRE 3

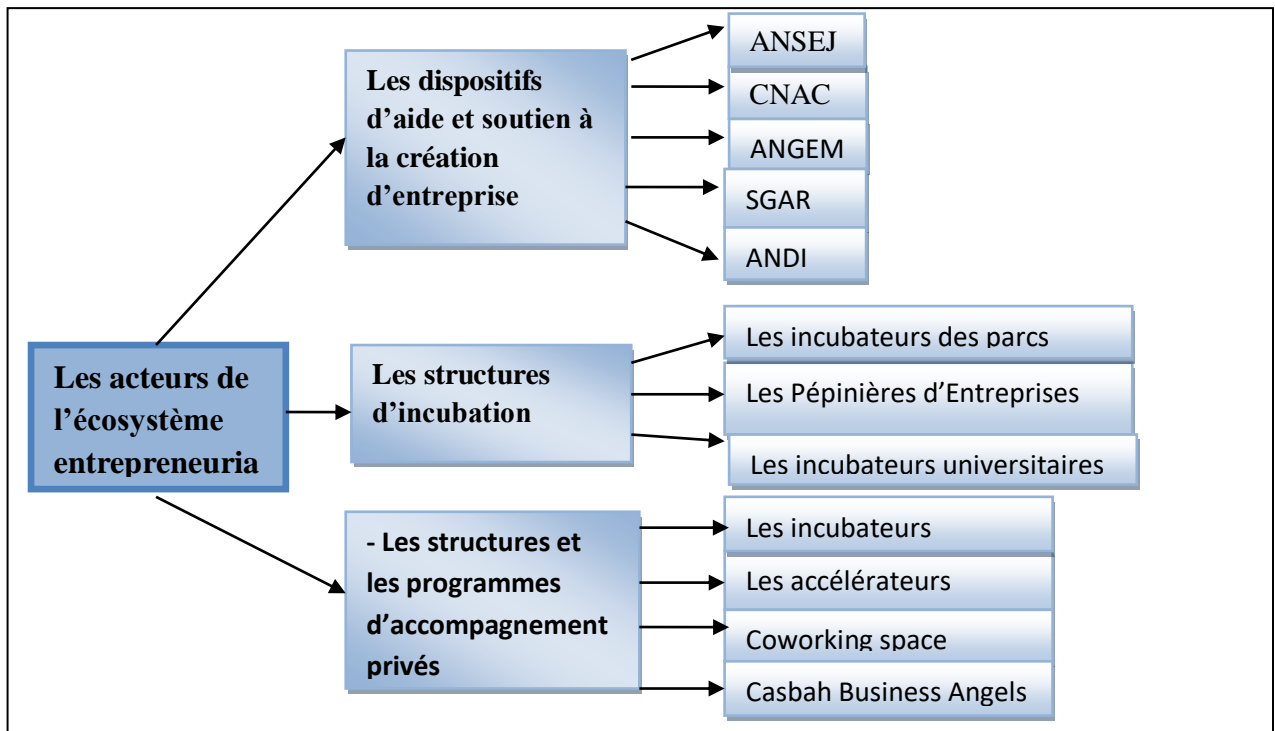
capacités d'innovation et de créativité. Ainsi, des mesures ont été prises et des programmes ont été introduits dans un objectif d'encouragement de l'entrepreneuriat.

En conséquence, plusieurs acteurs ont vu le jour pour soutenir les porteurs de projets et donnant lieu à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial de l'accompagnement qui intervient aux différents stades de création d'entreprises et l'évolution des projets.

### Sous section 2 : Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en ALGERIE :

Nous présentons dans ce qui suit les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en Algérie en portant une attention particulière aux structures d'appui et d'accompagnement. Il s'agit d'en cerner la réalité et le potentiel en tant qu'acteur impliqué dans le développement de l'entrepreneuriat en Algérie, en termes de rôle et de capacités existantes et nécessaires pour former un écosystème habile à soutenir les entrepreneurs. Trois types d'acteurs peuvent être distingués : d'une part, les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprises. D'autre part, les acteurs d'incubation. Enfin, un troisième type d'acteurs est en émergence : il s'agit de structures d'accompagnement issues de la sphère privée<sup>1</sup>. La figure ci-après résume les principaux acteurs de l'écosystème entrepreneurial en Algérie.

**Figure 3.2 :** les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en Algérie



**Source :** élaborer par nous même (adapté de KOURAICHE, (Nassira) : op.cit, pp.75-106)

<sup>1</sup>KOURAICHE, (Nassira) : op.cit, pp.75-106

## **CHAPITRE 3**

---

### **1- Les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprise**

Depuis plus de deux décennies, L'Algérie développe une politique de soutien affirmée à l'entrepreneuriat. Des mesures ont été prises et des programmes ont été introduits dans un objectif d'encouragement de l'entrepreneuriat. En conséquence, nous avons assisté à la genèse de plusieurs acteurs entrepreneuriaux qui interviennent aux différents stades de l'essor des PME. Parmi les acteurs les plus importants sont les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprise : la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC), l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM).

#### **1.1. La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)**

La CNAC est un dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans. Les aides accordées aux chômeurs promoteurs sont de deux types : les aides financières (crédit sans intérêt, bonification des taux d'intérêt) et les aides fiscales et parafiscales (phase de réalisation, phase d'exploitation). Les investissements à réaliser dans ce cadre de ce dispositif reposent exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC. Le seuil maximum du coût de l'investissement est fixé à 10 Millions de DA.

#### **1.2. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)**

L'ANSEJ est un dispositif de soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Elle s'adresse aux jeunes chômeurs situés dans la tranche d'âge 19-35 ans. Ce dispositif offre son soutien sous différentes formes : subventions financières, fiscales et par-fiscales. Les subventions financières prennent deux formules : le financement triangulaire et le financement mixte dont l'investissement n'excède pas 10 Millions de DA. En outre de ces avantages, l'ANSEJ procède à la conclusion des conventions avec plusieurs universités pour promouvoir l'esprit d'entreprendre chez les étudiants en favorisant l'exploitation de leur potentiel en direction de projets innovants et porteurs de développement.

#### **1.3. L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM)**

L'ANGEM a pour missions de soutenir, conseiller et accompagner les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités, d'octroyer des prêts et d'assurer le suivi des activités. Elle s'adresse aux jeunes chômeurs âgés de plus de 18 ans, sans revenus et/ou disposant de petits

## **CHAPITRE 3**

---

revenus instables et irréguliers. Le montant maximum de l'investissement est de 1.000.000 DA.

### **1.4. Secrétariat Général aux Affaires Régionales (SGAR) :**

### **1.5. L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI):**

L'ANDI a pour missions: l'enregistrement des investissements, la promotion des investissements en Algérie et à l'étranger ; la promotion des opportunités et potentialités territoriales ; la facilitation de la pratique des affaires, du suivi de la constitution des sociétés et de la réalisation des projets ; l'assistance, l'aide et l'accompagnement des investisseurs ; l'information et la sensibilisation des milieux d'affaires ; la qualification des projets, leur évaluation et l'établissement de la convention d'investissement à soumettre à l'approbation du conseil national de l'investissement.

### **2- Les structures d'incubation**

Parmi les composantes essentielles de l'écosystème entrepreneurial figurent en pole position les incubateurs et les pépinières d'entreprises, car ils jouent un rôle crucial dans l'accompagnement entrepreneurial. Ils constituent le pont entre les entrepreneurs et l'environnement externe. Notre analyse est établie en répartissant les structures d'incubation en trois acteurs : les pépinières d'entreprises, les incubateurs des parcs technologiques et les incubateurs universitaires.

#### **2.1. Les Pépinières d'Entreprises**

La pépinière d'entreprise, dénommée également incubateur dans la loi n° 03/78 du 25 février 2003 qui définit le statut type des pépinières d'entreprises est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets offrant des services logistiques, administratifs et de consultation. La durée d'hébergement varie entre 24 et 36 mois renouvelables selon le degré de maturité des projets ainsi que les besoins en accompagnement sollicités par les porteurs de projets.

Bien que la création des pépinières d'entreprises occupe une place grandissante dans le cadre de la stratégie générale de développement national et régional, , il n'existe actuellement que 16 pépinières opérationnelles implantées dans les wilayas suivantes : Annaba, Oran, Bordj Bou Arreridj, Ghardaïa, Biskra, Khenchela, Mila, Sidi Bel Abbes, Ouargla, Batna, Adrar, El Bayadh, Oum El Bouaghi, Bouira, Tiaret et Béchar.

## **CHAPITRE 3**

---

### **2.2. Les incubateurs des parcs technologiques**

L'Agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques (ANPT) est l'instrument de l'Etat qui consiste à exécuter la stratégie nationale de développement des technologies de l'information et de la communication dont la mission principale est la prise en charge des porteurs de projets innovants dans le domaine des TIC et leur accompagnement jusqu'à la création de la start-up à travers l'expertise, l'assistanat, le coaching personnalisé et la formation. La mise en place de l'ANPT a permis la création de quatre Technoparc : Sidi Abdallah d'Alger (en janvier 2010), le Technoparc d'Ouargla (en 2012), d'Annaba (en 2014) et d'Oran lancé en 2017. Actuellement, elle travaille à la mise en place d'autres parcs technologiques. Il s'agit des Technoparc de Sétif, Constantine et Boughezoul

### **2.3. Les incubateurs universitaires**

Les incubateurs universitaires constituent des structures d'accueil et d'accompagnement de projets innovants ayant un lien direct avec la recherche. Ils aident les porteurs de projets à formaliser leurs idées et à valider la faisabilité des projets. Ils sont chargés à accomplir deux missions : mission valorisation et mission sensibilisation.

La mission valorisation consiste en développement de la création d'activités par la valorisation des résultats de la recherche scientifique et Technique, essaimage par un processus de détection et d'incubation de projets innovants issus d'une activité de recherche, et création d'entreprises innovantes. Quant à la mission sensibilisation, elle consiste à promouvoir la culture entrepreneuriale dans le milieu universitaire, et la Culture Scientifique dans l'environnement immédiat par l'organisation de conférences, séminaires.

Parmi les incubateurs dédiés à la valorisation des résultats de la recherche scientifique et technique sont : l'incubateur INTILAK situé au niveau de l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET) et l'incubateur Fikra-Tech du Centre de Développement des Technologies Avancées « CDTA » créée en partenariat avec l'ANVREDET

### **3- Les structures et les programmes d'accompagnement privés**

La participation du secteur privé est un facteur déterminant pour instaurer un écosystème favorable à l'innovation et au développement des TIC. En Algérie, depuis peu, nous assistons à l'émergence d'un certain nombre d'initiatives privées en tant qu'acteurs d'accompagnement

## CHAPITRE 3

---

à la création d'entreprise sous diverses formes : incubateur, accélérateur, coworking, Réseau Business Angels.

**3.1. Les incubateurs :** Les incubateurs privés participant au dynamisme de l'écosystème des start-up sont au nombre de deux : Alinov et Ooredoo.

- **L'incubateur Alinov :** il est le premier incubateur privé d'entreprises innovantes en Algérie. Il a été lancé en février 2009 par le cabinet « Alliance Consulting 1AC » avec le soutien du réseau de consulting international Médaf CO-Développement. Les services de l'incubateur Alinov sont proposés gratuitement aux start-up innovantes ainsi qu'aux jeunes créateurs d'entreprises grâce aux soutiens financiers de l'Ambassade Royale de la Norvège à Alger et de la Fondation allemande Friedrich Naumann pour la liberté. Le principal objectif d'Alinov est de contribuer chaque année à la création de vingt start-up algériennes innovantes dans les secteurs suivants : technologies de l'information et de la communication/recherche et développement, conseil et formation, énergies renouvelables, agriculture et agro-alimentaire, protection de l'environnement tourisme & loisir.
- **L'incubateur d'Ooredoo :** Dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes tStart (soutien) et Istart (de création d'applications mobiles locales et d'objets connectés) lancés en 2013, Ooredoo a créé deux incubateurs à Alger et à Annaba pour mieux encourager les jeunes pour la création de Start up dans le secteur des technologies de l'information et de la communication tels que les logiciels, les télécoms, le web, la sécurité informatique, ou encore les technologies vertes ou l'énergie.

**3. 2. Les accélérateurs :** Il existe deux accélérateurs privés : Sylabs et The pivot.

- **Sylabs:** né d'une initiative privée en 2015 pour améliorer l'écosystème des start-up en Algérie. Il travaille en partenariat avec le gouvernement, la Wilaya d'Alger et d'autres entreprises comme General Electric pour créer un climat favorable à l'essor des start-up.
- **The pivot :** créé en 2018 par L'agence « Innopreneurs », spécialisée dans le conseil à la création et le développement des entreprises depuis 2013. Il a pour objectif d'assurer formation, mentorat, coaching, réseautage, ainsi que tous les besoins d'une jeune startup. Il est réservé aux start-ups en cours de création, ou ayant développée un produit ou un service testé auprès de premiers clients ou utilisateurs.

## CHAPITRE 3

**3.3. Coworking space :** Le Coworking ou Co-travail est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions. Il s'agit d'un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Les postes de travail peuvent être loués à la journée ou pour une période plus longue, selon les centres. L'idée à l'origine est de permettre aux travailleurs indépendants de ne pas rester isolés chez eux et de pouvoir trouver, dans ce lieu et à travers ce réseau, un espace de socialisation comparable à une entreprise. The Address est la première structure ayant introduit le concept en Algérie en 2016

**3.4. Le Réseau « Casbah Business Angels » :** Les Business Angels sont généralement des experts en création, management et développement de l'entreprise qui investissent personnellement dans des projets innovants, et accompagnent les créateurs d'entreprises en leur apportant leur savoir-faire et leurs réseaux. Le Réseau « Casbah Business Angels » est une initiative de la diaspora algérienne aux USA lancée fin octobre 2013.

### Sous section 3 : diagnostic de l'écosystème entrepreneurial algérien

Afin de recenser les principaux facteurs macroéconomiques ayant une influence sur l'écosystème entrepreneurial en Algérie, on a porté une analyse PESTEL.

**Tableau 3.1 : Analyse PESTEL de l'écosystème entrepreneurial**

<b>Politique</b>	-Soutien gouvernemental (création des structures d'appui et d'accompagnement, création de nouveaux ministères supportant les PME) -instabilité politique (HIREK)
<b>Economique</b>	- La fin des quotas d'importation pour certaines activités. -L'ouverture du marché national pour les investisseurs privés locaux dans des nouvelles activités telle que l'extraction des métaux précieux. - libération des marchés monopoles.- politique de relance du secteur industriel - diminution du pouvoir d'achat (pandémie) - manque de liquidités. - l'inflation. - chute des prix de pétrole - volatilité du taux de change
<b>Socio-culturel</b>	- augmentation du taux de chômage. - augmentation de la population - génération motivée, exigeante et plus informée et communiquée -changement plus au moins positif de la perception des produits algériens - influence religieuse des consommateurs

### CHAPITRE 3

	- changement de style de vie (effet de mode mondial)
<b>Technologique</b>	- faible réseaux internet. - cout élevé (technologies, d'infrastructures) - développement des modes de transports
<b>Ecologique</b>	-perspective du développement durable - perspective d'hygiène
<b>Légal</b>	- nouvelles normes relatifs à l'investissement. - législation de travail - les aides fiscaux pour certaines activités et certaines régions.

**Source :** élaborer par nous même

**Commentaire :** Pour l'instant on peut dire que la situation actuelle de la macro environnement est reliée principalement à :

- 1) décisions étatiques: d'une part, la politique bancaire a causé le manque de liquidités dans ces conditions si bien que les ménages privilégient de garder leurs liquides chez eux suite à des croyances religieuses. Cela a conduit l'état à imprimer les billets ce qui a causé l'inflation. D'autre part, l'existence du marché noir parallèle cause cette volatilité du taux de change
- 2) La pandémie du COVID 19 : elle a causé l'arrêt de plusieurs activités et donc une augmentation du chômage et diminution du pouvoir d'achat.
- 3) Le mouvement populaire (hirak) : on peut dire qu'il a apporté plein de changements gouvernementaux et a libéré certains secteurs dites monopoles...
- 4) la mondialisation : à causé le changement du style de vie, comportement d'achat...

Afin de mieux cerner la situation de l'écosystème entrepreneurial, on a renforcé l'analyse PESTEL par une analyse SWOT :

**Tableau 3.2 : Analyse SWOT de l'écosystème entrepreneurial:**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité des ressources naturelles et humaine.</li> <li>- grande zone géographique.</li> <li>- Climat favorable</li> <li>- jeune porteurs des idées.</li> <li>- Disponibilité des sources de financement et d'accompagnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déqualification de la main d'œuvre</li> <li>- la culture des consommateurs envers les produits algériens.</li> <li>- pouvoir du monopole dans certains secteurs.</li> <li>- processus de création d'entreprise lent</li> <li>- difficultés administratifs, technologique,</li> </ul>

### CHAPITRE 3

	- problème liés à l'infrastructure.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- législation vis-à-vis l'importation.</li> <li>- Augmentation des besoins.</li> <li>- marché régionale étendu.</li> <li>- encouragement et le soutien gouvernemental.</li> <li>- développement du paiement électronique</li> <li>- développement du E-commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inflation</li> <li>- taux de change instable</li> <li>- pouvoir de négociation des clients/ fournisseurs.</li> <li>- obsolescence de certains produits.</li> <li>- la concurrence déloyale dans certains secteurs</li> </ul>

**Source :** élaborer par nous même

#### **Commentaire :**

La mise en place d'une nouvelle politique innovante d'encadrement des besoins de chaque segment du marché permet la maîtrise des faiblesses, aussi la législation permettant de faciliter entrepreneuriat. Pour minimiser les faiblesses et les menaces, l'état doit faire face à la concurrence déloyale par l'intégration du concept l'intelligence économique (écoute du marché, collecte de données, la veille stratégique), valoriser les projets actuelles à valeurs ajoutés, réviser les procédures de la monnaie. Ayant des capacités naturelles et humaines, les entrepreneurs pourraient utiliser cet avantage pour tirer parti des opportunités ci-dessus.

Pour conclure, l'écosystème entrepreneurial en Algérie est encore jeune en ce sens que la majorité de ses acteurs ont été créés au cours de la période 1990. Cette tendance a été confortée par la mise en œuvre du processus de libéralisation économique et les incitations à la promotion de l'investissement privé. Parmi ses composantes les plus essentielles figurent les structures d'appui et d'accompagnement pour la création des entreprises. Les structures d'aide existantes sont dispatchées sur la totalité du pays et offrent leurs services aux entrepreneurs et promoteurs en termes de formation spécialisée et d'accompagnement pour la réalisation du Business Plan, coaching personnel. Cependant, malgré l'appui de ces structures, on constate que l'Algérie est un pays qui demeure peu dynamique d'un point de vue entrepreneurial, il présente un réel déficit en termes de création d'entreprises. Il est donc opportun de renforcer l'écosystème existant et le dynamiser en créant les synergies et interconnexions possibles entre tous les acteurs afin d'apporter une réponse à l'essoufflement des politiques de soutien à l'économie, en instaurant un écosystème favorable à l'innovation et à la création d'emploi et améliorer les performances économiques de l'Algérie.

## **CHAPITRE 3**

### **Section 2 : Diagnostic du secteur industriel Algérien**

L'ouverture du marché algérien qui s'est diversifié depuis ces dernières années confronte les entreprises industrielles algériennes à une concurrence qui freine leur développement, voire détruit leur potentiel existant. Les difficultés de ces entreprises résultent de l'absence d'une stratégie industrielle et financière, d'un environnement bureaucratique et des cadres peu formés en techniques de gestion moderne. Ces entreprises sont menacées de disparition, si une mise à niveau multiforme n'est pas amorcée permettant un développement rapide, en amont et en aval, renforçant ainsi les points forts de l'entreprise, absorbant ses faiblesses et lui permettre d'hisser sa productivité au niveau de ses concurrents et rompre avec les dispositions culturelles passées. Ce qui nécessite, évidemment, un environnement et un redéploiement sectoriel et une volonté politique.

#### **Sous section 1 : Présentation du secteur industriel des PME algériennes**

À la fin du 1er semestre de l'année 2019, les PME en Algérie, constituent une grande partie du tissu économique avec 1 171 945 entreprises dont 1 171 701 PME privés. La majorité des PME activent principalement dans les services, l'Artisanat et le BTPH, alors que seulement 8,71% sont des PME à caractère industriel (soit 102128 dont 102055 PME privés) ; En Outre, le tissu des PME souffre d'une répartition géographique inégalitaire, puisque la plupart des PME se concentrent dans le nord du pays avec une part de 70%.

A cet effet, le développement de la PME constitue l'un des grands axes de la stratégie industrielle du gouvernement, qui se base sur une politique de substitution à l'importation et un développement d'une production à haute intensité technologique. Mais l'enjeu est tellement énorme qu'il y va de toute l'économie nationale, pour faire émerger un climat d'affaires favorable où la PME, notamment les entreprises privées, jouera son rôle d'acteur principal dans la construction d'une économie moderne et diversifiée.

A la fin du 1er semestre 2019, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés), soit 1136787 TPE qui demeurent fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,60% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,40%.

### CHAPITRE 3

**Tableau 3.3 : structure des PME industrielles par taille (pour l'année 2019)**

	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Total
<b>Industrie</b>	98993	2653	408	102055
<b>Part en %</b>	97%	2.6 %	0.4%	100 %

Source : Bulletin d'information statistique des PME N°35, 2019

Selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME (personnes morales) sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts- Plateaux. La région du Nord regroupe, 459 146 PME, soit 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts Plateaux avec 144836 PME soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 55 591 PME soit 8% du total.

Encore, Les PME à caractère industriel sont au nombre de 102 128 entités à la fin du 1er semestre 2019, contre 97 803 entités à la fin du 1er semestre 2018, soit une évolution de 4,42%.

**Tableau 3.4: évolution du secteur industriel**

Secteur l'industriel	2018	Mouvements enregistrés durant le 1er semestre 2019				S1/2019
		Créations I	Radiation II	Réactivation III	Ecart (I+III) -II	
<b>ISMME</b>	15318	310	24	63	349	<b>15667</b>
<b>Matériaux de construction</b>	12632	146	26	36	156	<b>12788</b>
<b>Chimie, plastique</b>	4768	216	13	19	222	<b>4990</b>
<b>Industrie agroalimentaire</b>	30590	710	87	134	757	<b>31347</b>
<b>industries du textile</b>	8217	148	35	41	154	<b>8371</b>
<b>Industrie du cuir</b>	2212	14	-	5	19	<b>2231</b>
<b>Industrie du bois et papier</b>	20630	386	40	96	442	<b>21072</b>
<b>Industrie divers</b>	5498	81	10	20	91	<b>5589</b>
<b>Total</b>	<b>99865</b>	<b>2011</b>	<b>235</b>	<b>414</b>	<b>2190</b>	<b>102055</b>

Source : Bulletin d'information statistique des PME N°35, 2019

### CHAPITRE 3

Par rapport au 1er semestre 2018, la balance du commerce extérieur Algérien en 1er semestre 2019 a enregistré :

- Un volume des importations de 22,15 milliards de dollars US soit une baisse de 4,30% par rapport aux résultats du premier semestre 2018. Un volume global des exportations de 18,96 milliards de dollars US, en hausse de 6,57% par rapport aux résultats du premier semestre 2018. Cela s'est traduit par un déficit de la balance commerciale au premier semestre 2019 de l'ordre de 3,18 milliards de dollars US. D'où un taux de couverture des importations par les exportations de 86% pour le premier semestre 2019 contre un taux de 88% pour la même période 2018.

**Tableau 3.5 :** La balance commerciale en 2019

	<b>1<sup>er</sup> SEM 2018</b>	<b>1<sup>er</sup> SEM 2019</b>
<b>Importations</b>	2659236.44	2634725.01
<b>Exportations</b>	2331710.72	2255794.11
<b>Balance commerciale</b>	-327526	-378930.9

Source : Bulletin d'information statistique n°35 des PME, 2019.

- **Importations**

La répartition des importations par groupes de produits, comme l'indique le tableau ci- après fait ressortir un recul des importations de (4,30 %), durant le 1er semestre 2019 par rapport à la même période de 2018, passant de 23,14 milliards USD à 22.15 milliards USD.

**Tableau 3.6 :** Evolution des importations par groupes de produits (S1/2018 – S1/2019)

<b>Groupes d'utilisateurs</b>	<b>1er SEM 2018</b>		<b>1er SEM 2019</b>	
	<b>Valeurs</b>	<b>%</b>	<b>Valeurs</b>	<b>%</b>
<b>Alimentation</b>	4613.22	19.93	4127.95	18.64
<b>Energie et lubrifiants</b>	729.32	3.15	275.51	1.24
<b>Produits bruts</b>	974.44	4.21	1043.07	4.71
<b>Demi-produits</b>	5418.95	23.42	5804.81	26.21
<b>Biens d'équipements agricoles</b>	275.41	1.19	253.06	1.14
<b>Biens d'équipements industriels</b>	7825.89	33.82	7415.98	33.49
<b>Biens de consommations non alimentaires</b>	3304.51	14.28	3226.57	14.57
<b>Total</b>	<b>23141.74</b>	<b>100</b>	<b>22146.95</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin d'information statistique n°35 des PME, 2019.

## CHAPITRE 3

L'examen par groupes de produits fait ressortir durant le 1er semestre 2019, les résultats suivants : Les « biens d'équipements industriels » qui représentent une part de (33,49%) des importations, sont constitués essentiellement, de véhicules de transport de personnes et de marchandises, des turboréacteurs et turbopropulseurs et des appareils électriques pour la téléphonie ; Le groupe des « biens alimentaires » occupe grand part dans la structure des importations réalisées durant le 1er semestre 2019 avec une part de (19%) du volume global.

- **Exportations**

Dans la structure des exportations Algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger durant les six premiers mois 2019 avec une part de 93,10% du volume global des exportations, et une baisse de 6,31% par rapport à la même période 2018. Quant aux exportations « hors hydrocarbures », elles demeurent toujours marginales, avec seulement 6,90% du volume global des exportations soit une valeur de 1,31 milliard de dollars US. Elles ont enregistré une baisse de 10,01% par rapport au premier semestre 2018.

**Tableau 3.7** : Principaux produits hors hydrocarbure exportés (S1/2018- S1/2019)

Principaux Produits	1er SEM 2017		1er SEM 2018		Evolution (%)
	Valeurs	%	Valeurs	%	
<b>Engrais minéraux ou chimiques azotes</b>	454.89	31.30	439.29	33.59	-3.43
<b>Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons.</b>	254.33	17.5	245.61	18.78	-3.43
<b>Ammoniacs anhydres</b>	169.91	11.69	164.09	12.55	-3.43
<b>Sucres de canne ou de betterave</b>	124.16	8.54	119.9	9.17	-3.43
<b>Dattes</b>	40.25	2.77	38.87	2.97	-3.43
<b>Phosphate de calcium</b>	33.22	2.29	32.08	2.45	-3.43
<b>Ciment hydrauliques</b>	30.53	2.1	29.48	2.25	-3.44
<b>Hydrogène et gaz rare</b>	26.89	1.85	25.97	1.99	-3.42
<b>Barre en fer ou en aciers non allie</b>	14.63	1.01	14.13	1.08	-3.42
<b>Glace en plaques ou en feuilles</b>	12.75	0.88	12.31	0.94	-3.45
<b>Sous Total</b>	<b>1161.56</b>	<b>79.93</b>	<b>1121.73</b>	<b>85.78</b>	<b>-3.43</b>
<b>Total du Groupe</b>	<b>1453.14</b>	<b>100</b>	<b>1307.73</b>	<b>100</b>	<b>-10.01</b>

Source : Bulletin d'information statistique n°35 des PME, 2019.

## CHAPITRE 3

### Statistique des programmes d'appui à la PME :(secteurs industriel)

Plus de la moitié des projets déclarés au niveau de l'ANDI, sont des entreprises à caractère industriel, soit 922 projets sur un total de 1765 projets avec un montant de 530 291(MDA) et 48784 salariés

**Tableau 3.8 :** Dispositif national d'appui à l'investissement (ANDI)

Projets déclarés				Montant (millions de DA)			Emplois		
S1/ 2018	S1/ 2019	S1/ 2019 (%)	évolution (%)	S1/ 2018	S1/ 2019	Part S1/ 2019 (%)	S1/ 2018	S1/ 2019	Part S1/ 2019 (%)
<b>1 179</b>	<b>922</b>	<b>52.24</b>	<b>27.87</b>	<b>481294</b>	<b>329110</b>	<b>62.03</b>	<b>46636</b>	<b>32644</b>	<b>66.92</b>

Source : Bulletin d'information statistique n°35 des PME, 2019.

**Tableau 3.9 :** Dispositif sociaux d'appui à la PME

	Projets financés	%	Emplois	Montant d'investissement (DA)
<b>ANSEJ</b>	26740	7%	77133	125 739 489 992
<b>CNAC</b>	11524	7.81%	33510	52779.95
<b>ANGEM</b>	350484	39.42	-	17 274 833 907.88

Source : Bulletin d'information statistique n°35 des PME, 2019.

### Sous section 2 : analyse du secteur industriel Algérien

Nous allons essayer d'évaluer sommairement le potentiel industriel pour avoir une idée d'ensemble sur certains secteurs jugés stratégiques, en recensant les forces et les faiblesses de chacun d'eux par rapport à la « nouvelle environnement » dans laquelle ils évoluent. Cette évaluation s'effectue sur la base des conclusions du diagnostic publiées par le ministère de l'industrie, dans le cadre de la stratégie et des politiques de relance et de développement industriel initiées par les pouvoirs publics. Ces conclusions sont appuyées et renforcées par d'autres informations que nous avons recueillies auprès de l'office national des statistiques, du ministère du commerce.

#### 1. Les industries textiles et cuir

A noter que l'activité du secteur textile comprend trois phases, la première s'apparente à l'industrie pétrochimique qui vise à fabriquer des fibres textiles, la seconde étape conduit à la fabrication de files et de fibres et la troisième est l'industrie de la confection qui conduit aux vêtements, tissus et produits finaux. Le textile a été toujours considéré comme stratégique en raison de sa nature de créateur d'emplois par excellence, d'une part, et par sa

### CHAPITRE 3

position d'industrie complémentaire contribuant au noircissement de la matrice économique, se situant en aval de l'industrie lourde, d'autre part. Les faiblesses et les forces ainsi que les menaces et les opportunités de ce secteur sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 3.10: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du textile**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un marché important étendu.</li> <li>-Une demande croissante.</li> <li>-Disponibilité de main d'œuvre.</li> <li>-Disponibilité d'infrastructures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variation négative de la production (-14.6)<sup>1</sup>.</li> <li>-Faible taux d'utilisation des capacités de production pour les entreprises publiques.</li> <li>-Des coûts de production importants notamment les coûts des matières premières.</li> <li>-Des taux de croissance négatifs en raison de la dépendance d'un marché extérieur en matière d'approvisionnement.</li> <li>- Des plans de restructuration inefficaces.</li> <li>- Problème des marchés publics,</li> <li>-marché occupé par les importateurs.</li> <li>-Hausse des taxes et tarifs douaniers pour les matières premières.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une demande importante du marché national.</li> <li>- Un programme de mise à niveau pour la production national.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La concurrence étrangère, notamment asiatique et turque.</li> <li>- Des produits étrangers plus compétitifs en matière de prix.</li> </ul>

**Source** : élaboré par l'étudiante

#### **Commentaire :**

Les industries textiles enregistrent une variation négative, soit -14,6% au premier trimestre 2020. Cette tendance s'explique, particulièrement, par le recul de la production des biens de consommation, soit -38,9%. En revanche, la fabrication des biens intermédiaires se caractérise par une variation positive, soit +3,2%<sup>2</sup>. Encore, ce secteur affiche des taux de croissance négatifs en raison de sa dépendance de l'extérieur en matières premières et de la concurrence des produits étrangers, généralement de qualité médiocre. Ainsi, on assiste à la fermeture de plusieurs PME dans les différentes catégories de la chaîne de la filature à la confection et aggravant ainsi le chômage. Il est évident que la mise à niveau de ce secteur ne pourrait le sauver que si elle est accompagnée d'autres mesures comme l'allègement des tarifs douaniers

<sup>1</sup> ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020.

<sup>2</sup> ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020

## CHAPITRE 3

pour les matières premières, la réduction des taxes fiscales, l'encouragement et l'incitation à l'investissement et l'emploi et d'autres mesures de protection de la production nationale.

### 2. Les industries agroalimentaires

Le secteur agroalimentaire regroupe plusieurs industries, l'industrie laitière, les corps gras, les fruits et les légumes, les boissons, le sucre... Le secteur privé occupe une place importante en termes de croissance et de valeur ajoutée. Les faiblesses et les forces ainsi que les menaces et les opportunités de ce secteur sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 3.11: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités des industries agroalimentaires.**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilité de main d'œuvre.</li> <li>-Faible coût d'énergie.</li> <li>-Croissance de la demande nationale en produit agroalimentaire</li> <li>-Manque d'intégration amont/aval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de moyens logistiques modernes (centrales, conservation, distribution).</li> <li>- Dépendances vis-à-vis des marchés extérieurs en intrants.</li> <li>-Aucune sécurité des approvisionnements et fluctuation de leurs cours mondiaux.</li> <li>-Manque d'intégration de la filière (l'amont agricole aux industries).</li> <li>-Organisation inadaptée de la filière.</li> <li>-Absence d'innovation</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Partenariat dans le cadre des accords d'association avec les grandes multinationales de la région euro-méditerranéenne (France, Italie, Espagne).</li> <li>-Des transferts de technologies et de savoir-faire.</li> <li>-Aide et subvention pour le développement et la modernisation du secteur dans le cadre de la mise à niveau.</li> <li>-Lancer des plans de formation dans le cadre des accords d'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les freins à l'accès au marché étranger (normes de qualité et de sécurité alimentaire de plus en plus rigoureuses).</li> <li>-Les produits de substitution.</li> <li>-L'introduction des nouvelles technologies.</li> </ul>

**Source :** élaborer par nous même

#### **Commentaire :**

Les Industries Agro Alimentaires enregistrent une hausse de 5,9% au premier trimestre 2020, taux certes positif, mais de moindre ampleur que celui constaté au trimestre précédent (+11,3%). La performance réalisée par le travail de grains a largement influé sur ce résultat,

## CHAPITRE 3

soit +15,4%. De même, la fabrication des produits alimentaires pour animaux affiche une hausse de 12,3%. En revanche, l'industrie du lait qui s'est caractérisée par des croissances appréciables dès le deuxième trimestre de l'année 2018, marque un repli au premier trimestre 2020, soit -9,4%<sup>1</sup>. Ce secteur est structurellement importateur ; La facture d'importation des produits alimentaires en Algérie a atteint 1,93 milliard de dollars (usd) au 1er trimestre 2020 contre 1,92 milliard USD à la même période de 2019, enregistrant une relative stabilité (+0,6%), après avoir reculé de 3,5% durant les deux premiers mois de l'année en cours, a appris l'APS auprès de la Direction générale des Douanes (DGD). Cette hausse de la facture est due, essentiellement, à une hausse des importations des céréales, des laits et produits laitiers, des sucres et fruits comestibles, précisent les statistiques des Douanes<sup>2</sup>. Nous constatons que les principaux produits importés sont des produits de première nécessité et leur tendance générale est à la hausse et ce malgré les tentatives de mise à niveau. Pour pallier à cette dépendance, l'Algérie a mis en place une nouvelle politique, celle du renouveau agricole et rural, dont la priorité est l'augmentation de la production des produits de large consommation et une meilleure interactivité entre les filières de production et les filières de transformation mais, malheureusement, les défis ne sont toujours pas relevés. Vu l'importance de ce secteur, les pouvoirs publics ont toujours appuyé et aidé cette filière à se mettre à niveau.

### 3. La transformation des métaux non ferreux

L'activité de cette branche est la production du zinc et la transformation de l'aluminium. Le zinc est traité dans des usines à moyennes technologies et il est utilisé dans la métallurgie. Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces sont résumées dans le tableau ci-après :

**Tableau 3.12: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de la transformation des métaux non ferreux**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilisation de moyennes technologies.</li> <li>-Un secteur public dominant.</li> <li>-Une demande extérieure importante.</li> <li>-Croissance de la demande mondiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faible utilisation des capacités de production de zinc.</li> <li>-Exportation du zinc sans valorisation</li> </ul>

<sup>1</sup> ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020

<sup>2</sup><http://www.aps.dz/economie/106098-l-algerie-a-importe-pour-pres-de-2-mds-usd-de-produits-alimentaires-au-1er-trimestre-2020>, (consulté le 13/07/2020 à 16 :32)

### CHAPITRE 3

d'aluminium.	
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'industrie mondiale de l'aluminium est la deuxième industrie après celle du fer.</li> <li>-L'augmentation du taux de croissance de la demande mondiale.</li> <li>-Partenariat avec les grands groupes européens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Substitution de l'acier à l'aluminium dans le secteur du bâtiment et de la construction.</li> <li>-Augmentation du taux de recyclage, 40% de l'aluminium sont recyclés dans le monde.</li> </ul>

**Source :** élaborer par nous même

#### Commentaire :

Ayant ces forces, ces opportunités seront facilement exploitables. Ce qui va diminuer les faiblesses et gérer les menaces.

#### 4. Les industries pétrochimiques

Cette industrie repose sur la production de l'éthylène, matières de base de la pétrochimie. A partir de l'éthylène, seul ou combiné chimiquement à d'autres produits chimiques, on fabrique des produits pétrochimiques qui conduisent aux produits finals utilisés dans plusieurs secteurs comme les industries de transformation plastique, les fibres synthétiques, les détergents et l'industrie pharmaceutique. Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de ce secteur sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3.13:** Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie pétrochimique

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une base industrielle importante.</li> <li>-Les produits entrent en inputs dans plusieurs secteurs (emballages, équipements, automobile ...).</li> <li>-L'Algérie dispose d'un gisement d'éthane pour la fabrication des dérivés à haute valeur ajoutée dont les fibres synthétiques.</li> <li>-Disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée à faible coût.</li> <li>-Filière à caractère stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faible taux d'utilisation des capacités de production.</li> <li>-Augmentation des coûts.</li> <li>- Faible part de marché.</li> <li>-L'industrie pétrochimique a été reléguée au second plan au profit de l'exploration et de la production qui constituent les principales préoccupations.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une demande nationale importante.</li> <li>-La croissance des pays émergents, avec l'augmentation de la demande de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apparition de nouveaux leaders mondiaux</li> <li>-Les barrières technologiques érigées par les grandes entreprises de pétrochimie.</li> </ul>

### CHAPITRE 3

plastiques et les principaux produits pétrochimiques. -Marchés chinois et indien peuvent être accessibles dans le cadre des partenariats. -Partenariat avec des entreprises européennes dans le cadre des accords d'association.	
--	--

**Source :** élaborer par nous même

#### Commentaire :

Ayant ces forces, ces opportunités seront facilement exploitables. Ce qui va diminuer les faiblesses et gérer les menaces.

Les Industries Chimiques observent une baisse de 11,5% au premier trimestre 2020. La plupart des activités relevant de ce secteur est concernée par cette tendance, notamment la fabrication des autres produits chimiques qui affiche une décroissance de 6,9% et celle des autres biens intermédiaires en plastique dont la chute est de 20,2%. En revanche, la fabrication de la résine synthétique et matière plastique se démarque avec une croissance de 23,5%. A un degré moindre, les engrais et pesticides affichent une variation de +2,2%.<sup>1</sup>

#### 5. Les industries mécaniques

Les industries de la branche mécanique et métallique recouvrent les équipements industriels et hydrauliques (pompes et vannes, article de boulonnerie...). Les industries mécaniques sont un secteur restructurant, elles sont présentées en amont et en aval d'un ensemble important de branches d'où la possibilité de développer un tissu de PME et de PMI. Ce secteur peut être aussi un vecteur de l'innovation et du développement technologique. Les faiblesses, les forces, ainsi que les menaces et les opportunités de cette branche sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 3.14 :** analyse SWOT de l'industrie mécanique.

Forces	Faiblesses
-Faible coût de l'énergie. -Faible coût des salaires. -La proximité du marché européen.	-Grandes lacunes dans la gestion -Faible retour sur investissement. -Dépendance des marchés étrangers en approvisionnement -Découvert bancaire important. -Des surstocks importants

<sup>1</sup> ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020

## CHAPITRE 3

	-L'inadaptabilité aux normes et aux standards internationaux en termes de conformité, de sécurité ... - Vieillessement des équipements.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
-Activité de sous-traitance. -L'UE producteur et exportateur mondial peut constituer un marché potentiel et un partenaire important pour l'Algérie.	- L'introduction des nouvelles technologies (assimilation numériques, système auto adaptif...) -L'adaptation de nouveaux matériaux.

**Source :** élaborer par nous même

### Commentaire :

Ayant ces forces, ces opportunités seront facilement exploitables. Ce qui va diminuer les faiblesses et gérer les menaces. La fabrication des biens intermédiaires métalliques, mécaniques et électriques a enregistré une variation de (-40,0%) et la fabrication des biens d'équipement mécanique (-65,4%). En outre, des relèvements assez appréciables caractérisent la fabrication des biens de consommation mécanique (+134,4%) et la construction du matériel ferroviaire (+50,0%)<sup>1</sup>.

### Sous section 3 : Les industries à promouvoir par l'écosystème.

Le diagnostic du secteur industriel même partiellement a permis de dégager un ensemble de branches industrielles susceptibles d'offrir des opportunités de croissance industrielle dans la dynamique de la mondialisation. Cependant, tenant compte du gap de compétitivité avec les entreprises étrangères, la création d'un tissu de PME est devenue primordial en promouvant et valorisant des industries des ressources primaires et accompagnant d'autres, afin d'améliorer leur compétitivité. L'intervention de tous les acteurs est importante voir indispensable pour arriver à un résultat souhaité. Les secteurs potentiellement porteurs sont :

**1-Les industries pétrochimiques :** On peut les développer vue les conditions du marché qui offre l'opportunité de fabriquer des produits de base de la pétrochimie et de leurs dérivés.

**2-Les industries des engrais :** Ce secteur est porteur et l'Algérie a les moyens de se lancer dans cette industrie car les principales matières des engrais sont constituées d'hydrocarbure, en l'occurrence le gaz naturel et le phosphate qui place l'Algérie parmi les principaux pays détenteurs de cette ressource. L'Algérie peut exploiter les accords d'association avec l'union

<sup>1</sup> ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020

## **CHAPITRE 3**

---

européenne pour avoir un accès sur le marché européen et développer le partenariat avec les entreprises étrangères.

**3-La transformation des métaux non ferreux :** La disponibilité de l'aluminium et du zinc peut constituer un attrait des investissements directs étrangers, notamment, les industries qui consomment beaucoup d'énergie dans leurs processus de production.

**4-Les textiles chimiques :** L'Algérie peut produire et exporter les fibres synthétiques en transformant et valorisant les matières premières dont elle dispose comme le propylène, l'ammoniac...

**5-Les industries du ciment :** Les besoins nationaux en ciment sont importants et les prix de ce produit ne cessent d'augmenter. La promotion de cette industrie permettra la satisfaction de la demande du marché national, d'une part, et la pénétration du marché régional, d'autre part.

**6-La branche pharmaceutique :** L'objectif assigné à cette branche est d'arriver à produire des besoins en médicaments. Le développement du générique devient un axe important dans le développement de cette industrie.

**7-Les industries d'électricité et électronique :** En tirant parti de l'accord d'association avec l'union européenne, l'industrie électronique peut constituer un partenariat. Ce secteur peut tirer profit des délocalisations des industries européennes et pénétrer ensuite le marché européen sur certains produits ou composants.

**8-Les industries mécaniques :** Ce secteur a été développé sous forme de grands complexes intégrés, aujourd'hui, il doit se redéployer vers des activités de sous-traitance pour être flexible et compétitif. Ces industries peuvent constituer un réseau de sous-traitants autour des principaux secteurs dont les hydrocarbures, l'énergie et l'eau, les transports, l'agroalimentaire, etc. A terme, ces industries pourraient viser les marchés européens en ciblant la production et la commercialisation des produits compétitifs.

**9-Les industries métalliques :** Ces industries peuvent être développés dans le cadre de créations d'un tissu de PME. La privatisation des entreprises publiques doit permettre l'émergence d'entreprises publiques compétitives soutenues par les programmes de mise à nouveau, l'encouragement de l'investissement national et étranger et l'appropriation technologique.

### **CHAPITRE 3**

---

**10-Les industries agro-alimentaires :** Les industries agro-alimentaires sont le dernier stade de la transformation, ce qui ne leur permet pas de réaliser une grande valeur ajoutée. Seule une remontée vers l'amont agricole lui permettra de renforcer son positionnement. L'intégration agro-alimentaire peut s'avérer difficile sur certains segments comme les céréales, mais pas sur d'autres secteurs comme les tomates industrielles ou le lait. Le développement de cette industrie nécessite la modernisation des équipements et une mise à niveau des ressources humaines ce qui nécessite des compétences managériales et des centres techniques d'appui et d'assistance.

**11-Les nouvelles industries :** Avec l'ouverture de l'économie et la signature des accords d'association. L'Algérie peut envisager de développer les industries à rendements croissants comme l'industrie automobile, dans le cadre d'un partenariat. L'Algérie constitue un marché potentiel qui peut servir de levier pour le développement d'une industrie diversifiée de l'automobile avec un réseau de sous traitants.

**12-Les activités industrielles et de services liés au TIC :** Le développement des TIC dans tous les secteurs permet l'efficacité et la productivité. L'opportunité de ce secteur justifie la conduite d'une réflexion stratégique pour identifier les niches et les voies de développement de ces activités.

Dans la stratégie industrielle, ce n'est pas le choix des branches à promouvoir qui est difficile, mais le choix des politiques qui créent un environnement d'affaires flexible et efficient. Ce sont les politiques de réformes et les politiques macroéconomiques incitatives, qui confèrent à l'entreprise une capacité d'efficience et de compétitivité, à travers un système national d'innovation, une mise à niveau des ressources humaines et l'organisation d'un espace de développement adéquat et approprié. L'état des lieux de l'industrie montre que l'Algérie dispose d'un potentiel industriel avec certaines avancées, mais laisse entrevoir diverses insuffisances. Les capacités de production sont sous utilisées, les ressources ne sont pas valorisées, des plans de restructuration inefficaces et un manque de stratégie globale et de vision à long terme intégrant l'ensemble des secteurs en amont et en aval. Pour faire face à l'économie de marché, l'Etat doit mettre en place une stratégie de relance et de développement industriel visant à mettre l'économie en état de s'industrialiser d'une manière endogène, permettant ainsi une croissance durable et auto entretenue.

## **CHAPITRE 3**

---

### **Section 3 : Présentation de l'ANSEJ**

Comme on a déjà mentionné, il ya trois dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprise, ANGEM, CNAC et ANSEJ. Nous avons choisit de travailler sur un échantillon de jeunes entrepreneurs soutenus par l'ANSEJ car cette agence est la plus importante et la plus populaire. Si bien qu'elle accueille, finance, forme et accompagne une grande part de jeunes algériens.

#### **Sous section 1 : Présentation générale de l'ANSEJ**

##### **1. Historique**

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, par abréviation ANSEJ, créée en 1996, est un organisme public à caractère spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance. Elle accompagne les porteurs de projets pour la création et l'extension des micro-entreprises de production de biens et de services, disposant d'un réseau de 51 antennes, implantées dans toutes les wilayas du pays, ainsi que des annexes situées dans les grandes localités<sup>1</sup>.

##### **2. Chiffres clés :**

En moyenne 45 projets sont financés par jour

66% des projets financés sont des jeunes issus de la formation professionnelle.

18% des projets financés sont des universitaires.

65% des projets financés ont un montant d'investissement inférieur à 5 millions de dinars.

14% des projets sont financés au profit des femmes.

92% des promoteurs financés ont moins de 35 ans.

02% des projets sont financés en extension.

---

<sup>1</sup><http://www.ansei.org.dz/index.php/fr/>. (Consulté le 01/08/2020 à 21 :23)

## CHAPITRE 3

**Tableau 3.15** : projet industrielle financés par l'ANSEJ.

	Depuis la création au 31/12/2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Depuis la création au 31/12/2016
<b>Total</b>	140503	42832	65812	43039	40856	23676	11262	367980
<b>Industrie</b>	10807	2118	3301	3333	6614	4913	2720	33806
<b>%</b>	8%	5%	5%	8%	16%	21%	24%	9%

Source : site officielle de l'ANSEJ

- Le nombre d'emplois généré au démarrage par les projets financés depuis la création est de l'ordre de 878264 emplois.

- Pour la période 2014-2016, 167 476 emplois ont été générés par les projets financés, soit 20% du total des emplois créés par ANSEJ depuis sa création.

**Tableau 3.16:** Emplois générés par l'ANSEJ

Période	Depuis la création au 31/12/2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Depuis la création au 31/12/2016
<b>Impact emplois</b>	392670	92682	129203	96233	93140	51570	22766	<b>878264</b>
<b>%</b>	44.71	10.55	14.71	10.96	10.61	5.87	2.59	<b>100%</b>

Source : site officielle de l'ANSEJ

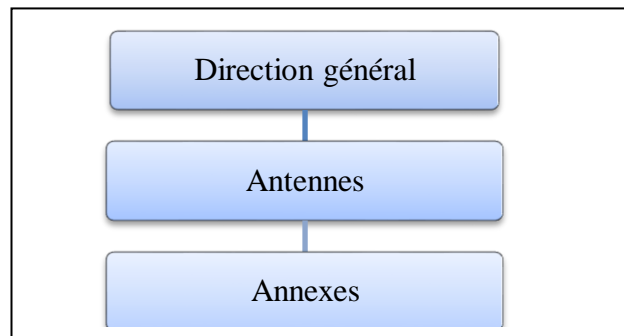
### 3. L'organisation générale

L'ANSEJ a adopté un mode d'organisation adapté à sa mission d'accompagnement des jeunes porteurs de projets en relation avec leur environnement économique et social. L'organisation mise en place est centrée sur l'accompagnement et favorise l'initiative locale. La Direction Générale s'attache à développer des activités en matière d'engineering des process et des méthodes d'accompagnement et de formation. Au niveau local, la mise en œuvre du dispositif est assurée par les 51 antennes installées au niveau de chaque wilaya, auxquelles sont rattachées des annexes implantées dans certaines localités<sup>1</sup>. L'organigramme de l'ANSEJ est joint en annexes (annexe 1).

<sup>1</sup><http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/>. (Consulté le 01/08/2020 à 21 :23)

## CHAPITRE 3

**Figure 3.3:** Organisation général de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes



Source : [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz).

### 4. Missions : L'ANSEJ a pour missions<sup>1</sup> :

- Soutenir, conseiller et accompagner les jeunes promoteurs à la création d'activités.
- Mettre à la disposition des jeunes promoteurs toute information économique, technique, législative et réglementaire relative à leurs activités.
- Développer des relations avec les différents partenaires du dispositif (banques, impôts, CNAS et CASNOS, etc.).
- Développer un partenariat intersectoriel pour l'identification des opportunités d'investissement – divers secteurs.
- Assurer une formation sur la technique de gestion de la micro-entreprise au profit des jeunes promoteurs.
- Encourager toute autre forme d'actions et de mesures pour la promotion de la création et l'extension d'activité.

### 5. Analyse SWOT

**Tableau 3.17:** Analyse SWOT de l'ANSEJ.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités financières (367980 projets financés)</li> <li>- Capacités humaines (personnels qualifiés)</li> <li>- Disponibilités des infrastructures (51 antennes, 170 annexes dans tout le territoire national)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement des projets non rentables.</li> <li>- Absence du contrôle des entreprises soutenues.</li> <li>-Manque de traçabilités.</li> <li>- Perception négative des ménages sur la réussite des projets financés.</li> <li>- concentration sur certain secteurs et</li> </ul>

<sup>1</sup><http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/>. (Consulté le 01/08/2020 à 21 :23)

## CHAPITRE 3

	négligences de certains secteurs stratégiques.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
- Partenariat avec les grandes écoles et les universités. (maisons d'entrepreneuriat) - porteurs de projets de plus en plus ambitieux, informés.	- Non remboursement des promoteurs en cas d'échec.

**Source :** élaborer par nous même

### Commentaire :

Ayant des capacités financières, humaines et matérielles, l'ANSEJ doit tirer bénéfices des opportunités par cibler les porteurs de projets qualifiés notamment les universitaires cela est possible via les maisons d'entrepreneuriats qui joue un rôle de sensibilisation et formation en même temps. En d'autres termes, gagner le temps et l'effort en formant les étudiants sur l'entrepreneuriat simultanément avec leurs études. Pour maîtriser ses faiblesses l'ANSEJ doit d'une part, mettre en place une nouvelle politique de contrôle continue des projets et développer un système de traçabilité pour toutes les parties prenantes. D'autre part, elle doit redresser ses plans actions tout en focalisant sur tous les secteurs notamment stratégiques.

### Sous section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « Antenne Alger-ouest »

**1. L'organisation de l'antenne :** L'organigramme de l'antenne est joint en annexe

Deux types de relations figurent :

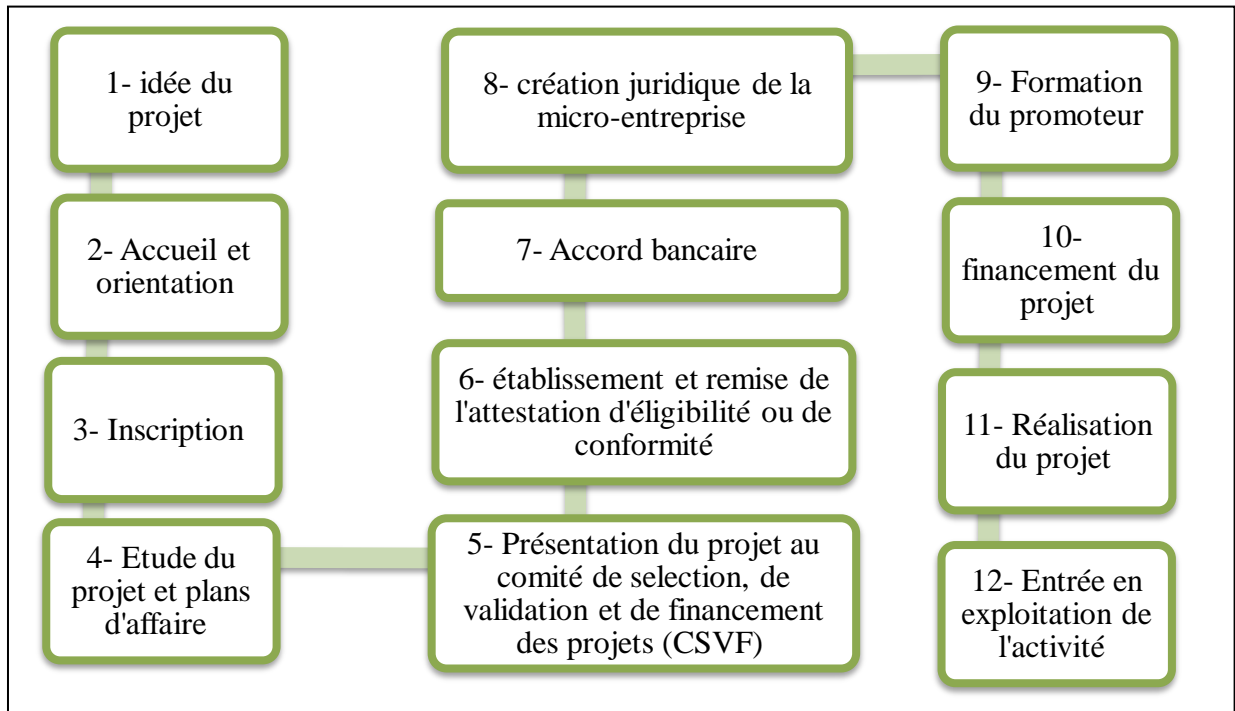
- Relations hiérarchiques (relations d'autorités) qui permettent la transmission des ordres, en traits pleins.
- Relations fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe....

**2. Processus de création de micro-entreprise :**

C'est un processus séquentiel qui passe par 12 étapes. Cet enchaînement est résumé dans la figure ci-après.

## CHAPITRE 3

**Figure 3.4:** Les étapes à suivre pour la création d'une micro-entreprise dans le cadre du dispositif ANSEJ.



Source : [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz).

**1- Idée du projet :** L'idée du projet doit être en cohérence avec les qualifications (diplômantes /qualifiantes) et les capacités du promoteur pour sa réalisation.

**2- Accueil et orientation :** Le promoteur se rapproche de l'annexe la plus proche de son lieu de résidence pour s'informer sur le dispositif et sur les démarches de création d'une micro-entreprise.

**3- Inscription :** L'inscription du promoteur au niveau de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes ANSEJ, se fait exclusivement sur la base d'un imprimé appelé « formulaire d'inscription », à télécharger du site web de l'ANSEJ. Ou à travers le site promoteur.ansej.org.dz en remplissant le formulaire électronique.

**4- Etude du projet et plans d'affaire :** Après le renseignement du formulaire et l'inscription, le promoteur, assisté de son accompagnateur, élabore un plan d'affaires sur la base de l'étude du projet, contenant : Les équipements à acquérir ; l'implantation du projet et l'environnement de la future micro- entreprise ; l'étude de marché ; les choix techniques ; la ressource humaine ; et l'étude financière.

## **CHAPITRE 3**

---

**5- Présentation du projet au comité de sélection, de validation et de financement des projets (CSVF) :** Le promoteur doit présenter son projet au niveau du CSVF pour étude et prise de décision par une validation, un ajournement ou un rejet :

- Cas de validation : dépôt du dossier administratif et financier dans un délai ne dépassant pas sept (07) jours.
- Cas d'ajournement : levée des réserves émises par le comité et représentation du projet.
- Cas de rejet : possibilité de présenter un recours dans un délai de quinze (15) jours après notification de la décision de rejet du comité.

### **6- établissement et remise de l'attestation d'éligibilité ou de conformité**

**7- Accord bancaire :** Le dossier est déposé au niveau de la banque par le représentant de l'ANSEJ pour l'obtention de l'accord bancaire. Cette étape concerne exclusivement le financement triangulaire.

**8- création juridique de la micro-entreprise :** Création juridique de la micro-entreprise ; Ouverture d'un compte bancaire et versement de l'apport personnel.

**9- Formation du promoteur :** Avant le financement du projet, le promoteur doit obligatoirement suivre une formation sur les techniques de gestion de sa micro-entreprise, assurée en interne par les formateurs de l'ANSEJ.

**10-Financement du projet :** Après la création juridique de la micro-entreprise, la formation du promoteur, l'établissement de la décision d'octroi d'avantages fiscaux et aides financières en phase réalisation, la signature du cahier des charges, la signature de la convention de prêt et la signature des billets à ordre, l'ANSEJ procède au financement du projet du promoteur.

**11- Réalisation du projet :** Après le financement du projet, le promoteur doit acquérir ses équipements sur la base de deux ordres d'enlèvement de chèques (10% à la commande et 90% après l'acquisition du matériel).

**12- Entrée en exploitation de l'activité :** Les services de l'ANSEJ procèdent à une visite sur site pour confirmer l'entrée en exploitation de la micro-entreprise avant la délivrance de la décision d'octroi d'avantages en phase exploitation.

## **CHAPITRE 3**

### **Sous section 3 : Les actions mises en place pour promouvoir les activités logistiques**

#### **1- Maisons d'entrepreneuriat**

Le rapprochement de l'ANSEJ avec les établissements universitaires, a commencé depuis sa création, à travers l'organisation de journées d'information sur le dispositif de création de micro-entreprises, au profit des universitaires. Cette relation a été consolidée grâce à la mise en place d'une maison de l'entrepreneuriat en 2007, au sein de l'université de Constantine en partenariat avec l'Université Pierre Mendès -France de Grenoble, ce qui a permis de capitaliser et de développer l'expérience acquise en matière de promotion de l'esprit d'entrepreneuriat en milieu universitaire, à travers la conclusion de conventions de partenariat entre l'ANSEJ et les établissements universitaires. Au début de l'année 2014, Le concept de la maison de l'entrepreneuriat a été généralisé, après la réalisation d'un programme de formation d'animateurs des maisons de l'entrepreneuriat, à raison d'un animateur par antenne.

Aujourd'hui, **75** maisons de l'entrepreneuriat sont implantées au sein des pôles universitaires et grandes écoles au niveau de tout le territoire national, animées par des formateurs certifiés par le Bureau International du Travail (BIT), afin d'assurer au mieux les missions et activités des maisons de l'entrepreneuriat et veiller à la vulgarisation de l'esprit entrepreneurial.

Cette structure a pour mission la diffusion de la culture entrepreneuriale par la sensibilisation; la formation des étudiants à l'entrepreneuriat ;et pré-accompagnement des étudiants porteurs de projets.

A noter que les actions réalisées par la maison de l'entrepreneuriat s'appuient sur un programme annuel décliné ainsi :Journées d'information et de sensibilisation, à caractère général; Séminaires et journées d'étude sur l'entrepreneuriat; Universités d'été : cursus sur la création d'entreprise, avec la participation des partenaires de l'ANSEJ; Tables rondes thématiques sur l'émergence de l'idée du projet, étude de marché, montage financier, le business-plan ;Concours de la meilleure idée; Sessions de formation sur la démarche entrepreneuriale, la méthode TRIE-CREE du BIT et le business Model Generation (BMG) ; Concours des meilleurs business plans.

## CHAPITRE 3

### Organisation :

**Tableau 3.18** : Organisation de la maison d'entrepreneuriat.

<b><u>1- Le comité national mixte est constitué des membres suivants :</u></b>	<b><u>2- Le comité local mixte au niveau de chaque institution universitaire est constitué des membres suivants :</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux (02) représentants du Ministère du Travail, de l'emploi et de la Sécurité Sociale;</li> <li>- Quatre (04) représentants du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique;</li> <li>- Deux (02) représentants de l'Agence Nationale de Soutien à l'emploi des jeunes.</li> </ul> <p>Ce comité est chargé d'élaborer un règlement intérieur fixant les modalités de son fonctionnement.</p> <p>Aussi, ce dernier élabore un rapport annuel sur l'état de mise en œuvre des programmes, qu'il transmet aux ministres chargés du Travail, de l'emploi et de la Sécurité Sociale et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un (01) représentant de la Direction de l'Emploi de Wilaya;</li> <li>- Deux(02) représentants de l'Antenne locale de l'Agence Nationale de Soutien à l'emploi des jeunes;</li> <li>- Trois(03) représentants des universités concernées.</li> </ul> <p>Dans le cas de plus de trois institutions universitaires au niveau de la wilaya, un représentant de chaque institution est nommé au niveau du Comité local mixte, en tenant compte de la spécificité de l'institution.</p> <p>Ces comités sont chargés de l'élaboration d'un rapport annuel qu'ils transmettent au comité national.</p>

Source : [www.ansej.dz](http://www.ansej.dz).

### **2- Accompagnement post-création de l'entreprise sur la gestion de l'entreprise :**

L'ANSEJ assure un accompagnement des promoteurs en post-création qui porte principalement sur la gestion de l'entreprise en les aidant à enrichir leurs réseaux par la signature de conventions de partenariat ou encore leurs accorde des commandes publiques.

### **3-Lancement de la formation en ligne**

L'ANSEJ a lancé une chaîne Youtube le 11 mai 2020 pour les jeunes porteurs de projets. La chaîne propose des formations en ligne sur la gestion de l'entreprise. Elle a atteint 24 398 vues dans 4 mois de lancement.

Les formations portent sur différents domaines tel que: la gestion général de l'entreprise, le marketing, le calcul des coûts, la comptabilité, et la planification.

### CHAPITRE 3

---

Par cette initiative l'ANSEJ aide les jeunes promoteurs à améliorer leurs capacités de gestion vu que la plupart ont des difficultés. D'autre part, la plupart des projets financés sont des très petites entreprises qui se focalisent sur leurs offres (produit ou service), et ils autogèrent leurs business.

Pour conclure, l'environnement des affaires en Algérie doit être amélioré dans l'immédiat en diversifiant l'économie pour sortir de la dépendance quasi-totale des hydrocarbures par la promotion et le développement d'autres filières disposant d'atouts compétitifs. A cet effet, le Gouvernement a pris un certain nombre de décisions et de mesures visant à promouvoir l'investissement national, à encourager la substitution aux importations à travers des politiques sectorielles offensives visant à développer l'appareil productif national et favoriser ses performances et à mobiliser des moyens financiers substantiels autres que ceux provenant des ressources publiques. L'instauration d'un environnement propice aux affaires en vue d'encadrer et d'accompagner les investisseurs et entrepreneurs ainsi que la mise en œuvre de mesures spécifiques au soutien des entreprises et des filières industrielles stratégiques figurent parmi les priorités du plan d'action du Gouvernement. En effet, les grands axes du développement industriel, fondé sur la mise en place d'une politique de substitution à l'importation et au développement d'une production à haute intensité technologique exigent une mobilisation soutenue des administrations économiques et des partenaires économiques et sociaux autour de ces défis. Les institutions économiques si elles jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces stratégies orientées vers la diversification économique, ne peuvent s'engager sans la participation active des acteurs économiques.

L'environnement macroéconomique influence directement le développement de l'activité des PME si bien que le fait de promouvoir une action qui aide au développement des PME nécessite l'intervention de tous les parties prenantes de cette environnement c'est l'exemple de l'élaboration d'une stratégie logistique, afin d'approfondir cette idée une enquête sur terrain doit être mise en place ce qui va être présenté dans le prochain chapitre.

# CHAPITRE 4

## **CHAPITRE 4**

### **CHAPITRE 4 : L'analyse de la stratégie logistique des PME.**

Dans un contexte de mondialisation des échanges, d'accélération des flux, d'hyper concurrence et de renouvellement rapide des produits, la logistique constitue un puissant levier de compétitivité. Or cette fonction stratégique n'a pas encore livré tout son potentiel dans les PME contrairement aux grands groupes qui ont accompli leur révolution logistique. Faisant le lien entre l'offre et la demande, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources. Jusqu'alors méconnus par les PME, les leviers logistiques sont néanmoins promis à un bel avenir si tant est que les entreprises apprennent à les utiliser dans le cadre de stratégies globales Supply Chain. Dans ce chapitre on essaye d'analyser la stratégie logistique des PME, on a trouvé opportun de commencer par la méthodologie de recherche, puis présenter les résultats notre enquête, et enfin proposer des recommandations qui peuvent résoudre les problèmes rencontrés.

#### **Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche**

##### **Sous section 1 : Choix de la méthodologie et outils de recherche:**

###### **1- Choix de la méthodologie :**

Ce mémoire est de type qualitatif. Le choix qualitatif repose sur le fait que le concept de stratégie logistique notamment celle des PME est assez récent et que les données auraient peut-être été compliqué à obtenir. Elle est composée d'une partie théorique et d'une partie pratique. De plus, la problématique est assez large. Mon but est donc de dégrossir celle-ci. La partie théorique est une synthèse de la littérature scientifique existante sur le concept étudié. Elle est donc le fruit de longues recherches et lectures.

Concernant la partie pratique, on peut considérer que j'ai adopté une approche exploratoire ce qui signifie que j'ai effectué un débroussaillage de manière à comprendre les grandes dimensions d'une problématique. Cette partie pratique répond à des questions telles que pourquoi ou comment. Cette étude est donc exploratoire dans le sens où elle répond à un raisonnement inductif c'est-à-dire un «processus de généralisation de certains faits prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des

## CHAPITRE 4

---

effets à la cause et des conséquences aux principes»<sup>1</sup>.cette partie pratique peut être divisée en deux sous parties:

- La partie analytique qui est pratique dans le sens ou cela a été un exercice d'analyser, de façon évidemment pas exhaustive, l'écosystème entrepreneurial algérien, le secteur industriel, et l'ANSEJ étant qu'organisme d'accueil. Cependant, cette analyse a nécessité un travail énorme de recherche et pourrait donc faire partie, en quelque sorte de ma partie théorique. Cette analyse était un des grands buts du mémoire, pour améliorer la lisibilité et faire apparaître l'influence de ces périmètres sur les PME.
- La partie synthétique qui est une synthèse des résultats d'une enquête réalisé auprès 67 PME, suivie de recommandations.

Les formes de recueil d'information de la partie pratique ont été doubles :

- A sens unique et indirecte (étude documentaire) : cette méthode a été utilisée pour la partie analytique.
- Ainsi qu'à double sens et directe (interview et discussions) : cette méthode a été utilisée pour la réalisation de l'enquête.

### 2- Les outils de recherche :

Afin de collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses, on a choisit de multiple outils de recherche qui peuvent être présentés comme suit :

- **la recherche bibliographique :**

Elle consiste à identifier les différents supports écrits notamment les ouvrages, les articles, et les rapports officielles pour clarifier les concepts clés de la thématique et avoir une revue de littérature clair, fiable et informative.

Cette recherche documentaire était organisée par la rédaction des fiches de lecture à partir d'une liste de documents importants sur la thématique afin d'assurer un travail professionnel pertinent.

---

<sup>1</sup> Site Internet de SlideShare, « Méthodologie de recherche : Comment entamer son mémoire de fin d'études », <https://fr.slideshare.net/connaissancecreative/mthodologie-de-recherche-comment-entamer-son-mmoire-de-findtude>. (Publié le 30/12/2013 consulté le 04/08/2020 à 15:39).

## **CHAPITRE 4**

---

### ➤ **l'entretien directif:**

Un questionnaire (joint en annexe) adressée à 67 PME dans le but de collectés les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Cela était réalisé par un contact direct avec les entreprises concernées à l'étude par un appel téléphonique d'une durée moyenne de 15 minutes.

Le choix de cette forme d'interview repose sur le fait qu'on était limité par le temps et de la taille de échantillon ce qui a nécessité la précision des questions avec une proposition des réponses afin d'approfondir le sujet de recherche en allant droit au but. D'autre part cela nous a facilité le traitement de données et mieux les visualiser.

### ➤ **l'entretien non directif**

Sous formes de discussions, par appels téléphoniques ou audiovisuelle via ZOOM, avec des responsables de L'ANSEJ sur des thèmes généraux telle que « l'écosystème entrepreneurial algérien », « la perception de la logistique »... etc. cela nous a aider à guider notre sujet de recherche, et déterminer des hypothèses préétablies à vérifier plus systématiquement.

Le choix de cet outils repose sur le fait que la thématique choisit était originale et le sujet étudié est vaste. Aussi l'avis d'un professionnel est primordial et contient plein d'informations qui peuvent bien orienter la recherche.

A noter que l'analyse a été réalisée avec EXCEL.

### **Sous section 2 : Objectifs et finalités de la recherche :**

#### **1- L'objectif de recherche :**

L'objectif principal poursuivis par cette étude étant d'analyser la stratégie logistique des PME industrielles algériennes soutenue par ANSEJ. Et essayer de cerner les principaux problèmes logistiques confrontés en identifiant leurs états des lieux, et enfin proposer des solutions pour ces derniers. Cela était seulement possible si ces sous-objectifs sont réalisés :

- Mesurer la représentativité de la logistique dans les PME ;
- Evaluer le degré de diffusion des bonnes pratiques logistiques ;
- Présenter un panorama sur la situation actuelle et les attentes logistiques des PME.

## **CHAPITRE 4**

---

### **2-Finalité de recherche :**

- Enrichir les travaux académiques dans ce sujet.
- Eclairer les chefs d'entreprises sur les enjeux stratégiques de la fonction logistique ;
- Contribuer au développement de solutions logistiques adaptées aux PME ;
- Susciter l'intérêt des logisticiens pour les petites et moyennes entreprises

Pour pouvoir atteindre ces objectifs il était indispensable de mener une enquête sur terrain.

### **3- Le déroulement de l'enquête:**

La durée de l'enquête était du début juin au début du mois d'aout. Cette période paraît satisfaisante car l'étude sur le terrain était très difficile, nous avons rencontré plusieurs difficultés qui se résume comme suit :

- La difficulté de convaincre les promoteurs à répondre sur le questionnaire.
- Plusieurs numéros de téléphone des entrepreneures dans la base de données de l'ANSEJ étaient injoignables ;

### **4- La population de l'étude: la taille et le choix de l'échantillon :**

La population concernée par notre recherche est les PME industrielles accompagnés par l'ANSEJ, plus précisément région ALGER OUEST, et dont le projet existe au moins depuis 5 ans afin d'assurer leurs stabilité. La constitution de l'échantillon a été faite sur la base d'une liste de 889 promoteurs de tous types d'activités, mise à notre disposition par l'organisme d'accueil ANSEJ vu que nous avons effectué notre stage au niveau de l'antenne Alger-ouest. On a pu sélectionner un échantillon représentatif de 117 PME qui exerce une activité de production, on a pris la totalité des PME industrielle pour assurer une meilleure exactitude même régionale.

Après avoir sélectionné les jeunes entrepreneurs concernés et mettre en forme notre questionnement, nous avons contacté les concernées et on a pu avoir 67 réponses jugé très satisfaisantes vu qu'ils ont répondu sur la totalité des questions même si leurs réponse étaient très proches. Le contact avec ces promoteurs était par appels téléphoniques. La durée moyenne de chaque appel était de 10 à 15 minutes.

## CHAPITRE 4

### Sous section 3 : Les difficultés et les limites de la recherche

**1- Difficultés de recherche :** Durant toute expérience professionnelle ou même académique, des difficultés sont rencontrés, on peut les résumer dans les points suivants :

- Problèmes de communication : suite à la situation actuelle de confinement (à cause de la pandémie COVID-19), la communication avec l'ANSEJ et avec les entreprises interrogées était très difficile.
- La formation : à cause des actions préventives mises par l'ANSEJ contre le COVID-19 il était interdit d'accepter les stagiaires, ce qui nous obligé de se former par téléphone sur l'essentiels. Donc on a perdu l'opportunité d'apprendre plein de choses.
- Problèmes d'efficacité : comme on a déjà dit, la situation actuelle a freiné tout déplacement donc on contenter par des appels téléphoniques et des recherches en ligne. Cela risque aux problèmes d'inefficacité.
- Tâches insuffisantes : notre premier plan de recherche était très riche en le comparent avec le plan réalisé vu l'impossibilité de réaliser plusieurs taches telles que les déplacements vers des établissements et des entreprises jugés importants
- Mauvais résultats : l'enquête a été réalisé par téléphone ce qui a influencé les résultats.
- Problèmes de confidentialités : il est connu que nous avons un grand problème vis-à-vis la conventualité des entreprises. Si bien que plusieurs entreprises hésitent à communiquer leurs données.

Il y a toujours des problèmes mais trouver des solutions convenables est indispensable pour le bon déroulement de l'étude.

**2- Les limites de la recherche :** Toute recherche se limite par des points, on peut les résumer ainsi: Cette recherche s'est limitée aux entrepreneurs qui ont créé leur entreprise à travers le dispositif ANSEJ ; Ces entrepreneurs sont localisés dans la région Alger-ouest ; Les projets de ces entrepreneurs sont financés d'au moins 5 ans ; Ces projets ne touchent que petites industries.

Même si l'étude est limitée ça reste un bon sujet à étudier et une étude riche en informations pertinentes.

## CHAPITRE 4

### Section 2 : présentation des résultats de l'enquête

Dans la perspective de notre étude pratique, on a mené une enquête régionale après de 117 PME industriel entre le 6 juin et le 7 août 2020. Cette enquête a consisté à recueillir l'état des lieux, les besoins et les attentes logistiques des PME qui assurent une production d'un produit quelconque afin d'éclairer et développer des axes de progrès jugés prioritaires.

Cette section dresse la synthèse des résultats obtenus sur la base d'un échantillon de 67 PME ayant répondu à l'enquête. Le taux de participation à l'enquête est jugé très satisfaisant (57.3 %) alors que la période était très sensible vu les conditions actuelles (pandémie COVID-19).

A noter que tous les figures et les tableaux de cette section est élaboré par nous même à partir des données collectés lors de la réalisation de l'enquête.

#### Sous section 1 : description de l'échantillon d'étude

**1- Répartition de l'échantillon d'étude :** Les diagrammes suivants établis à partir des données collectés par nous même lors de la réalisation de l'enquête montrent la composition de l'échantillon représentant des PME dans le secteur industriel

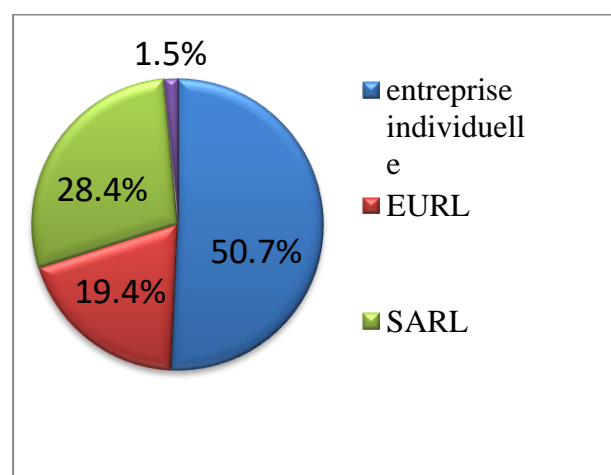
- **Répartition par la dénomination sociale :**

**Tableau 4.1 :** Répartition par la dénomination sociale

Dénomination sociale	Nombre de PME	Pourcentage %
Entreprise individuelle	34	50,7%
EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée)	13	19,4%
SARL (La Société à Responsabilité Limitée)	19	28,4%
SNC (Société en Nom Collectif)	1	1,5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaboré par nous même

**Figure 4.1 :** Répartition par la dénomination sociale



Source : élaborer par nous même

## CHAPITRE 4

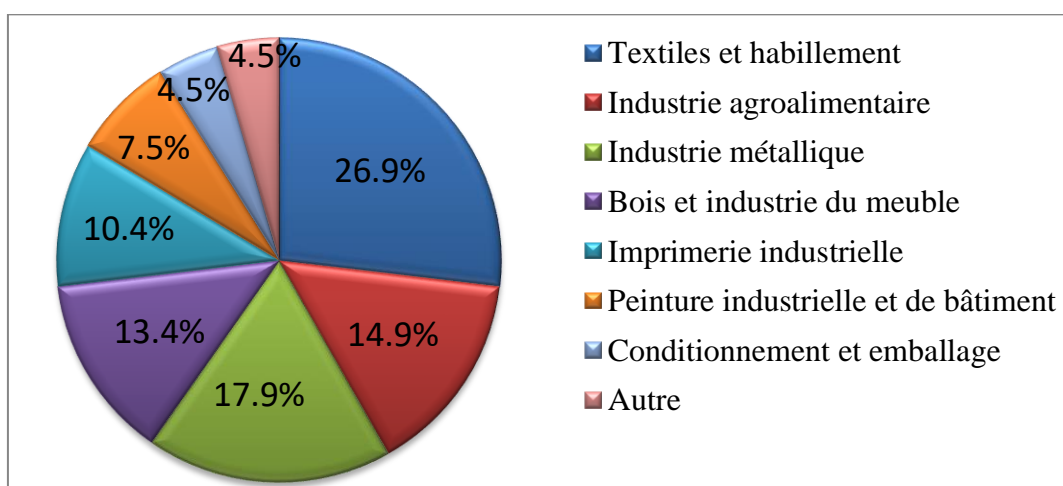
- Répartition par secteur d'activité :

**Tableau 4.2 : Répartition par secteur d'activité**

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Pourcentage%
Textiles et habillement	18	26.7%
Industrie agroalimentaire	10	14.9%
Industrie métallique	12	17.9%
Bois et industrie du meuble	9	13.4%
Imprimerie industrielle	7	10.4%
Peinture industrielle et de bâtiment	5	7.46%
Conditionnement et emballage	3	4.5%
Autre (fabrication de matériel frigorifique non domestique, industrie chimique, industrie de plâtre)	3	4.5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.2 : Répartition par secteur d'activité**



Source : élaborer par nous même

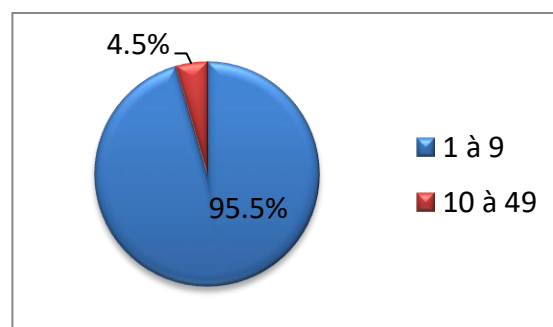
- Répartition par taille d'entreprise (effectif total) :

**Tableau 4.3 : Répartition par taille d'entreprise**

Effectif total	Nombre de PME	Pourcentage %
1 à 9	64	95.5%
10 à 49	3	4.47%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.3 : Répartition par taille d'entreprise**



## CHAPITRE 4

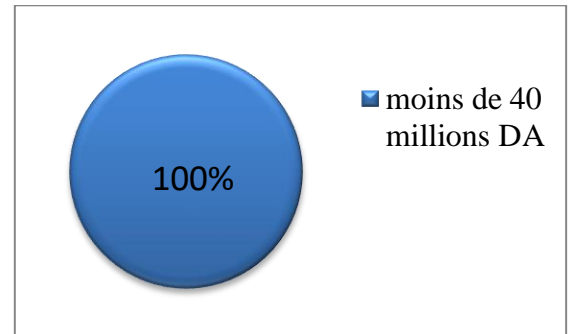
- Répartition par chiffre d'affaires :

**Tableau 4.4** : Répartition par chiffre d'affaires

Chiffre d'affaire annuel (DA)	Nombre de PME	Pourcentage %
moins de 40 millions	67	100%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.4** : Répartition par chiffre d'affaire



### Analyse :

L'entreprise individuelle est la plus répandue par les PME étudiés (50.7%) malgré que cette forme est dédié principalement pour des activités de proximité et non pas pour une entreprise sensé être productrice.

Représentant les industries de textiles, de l'agroalimentaire, de Bois, de métal, de la peinture, d'emballage et autre, ces entreprises ont en commun la fabrication de produits tangibles d'une façon assez traditionnelle alors qu'elle nécessite une bonne visibilité de la demande et une logistique réactive.

L'échantillon étudié peut être classés en deux structures : très petite entreprise représentant 95.5%, et petite entreprise représentant 1.5%. La raison du choix de ces structures reste méconnu car l'investissement en matériels est grand et il est sous exploité par la majorité des entreprises cependant ces structures privilégient travailler avec un nombre très limité.

### 2- Plage de temps de l'échantillon étudiés

- Date de financement des entreprises par l'ANSEJ :

**Tableau 4.5** : Date de financement des entreprises par l'ANSEJ

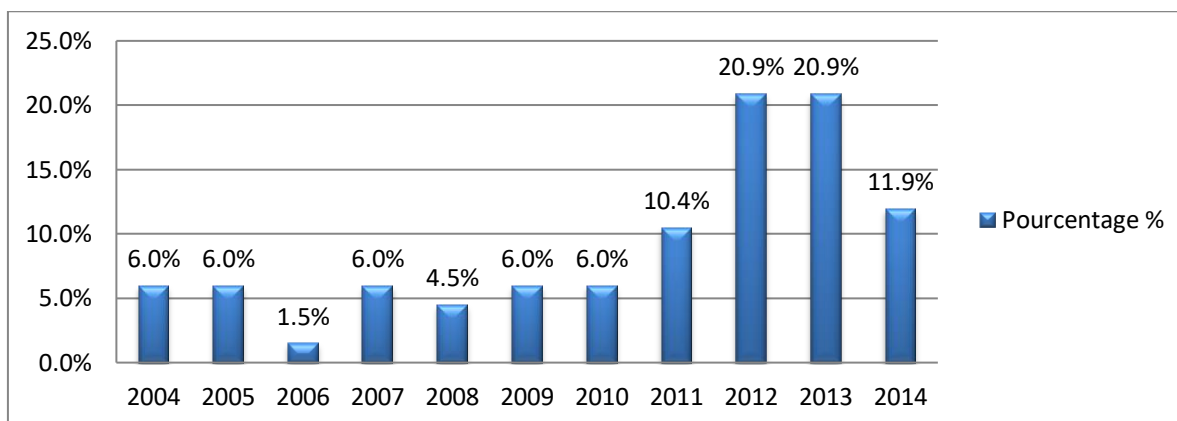
Date de financement par ANSEJ	Nombre de PME	Pourcentage %
2004	4	6,0%
2005	4	6,0%
2006	1	1.5%
2007	4	6,0%
2008	3	4.5%
2009	4	6,0%

## CHAPITRE 4

2010	4	6,0%
2011	7	10.4%
2012	14	20.9%
2013	14	20.9%
2014	8	11.9%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.5** : Date de financement des entreprises par l'ANSEJ



Source : élaborer par nous même

- **Date de lancement de l'activité des entreprises :**

**Tableau 4.6** : Date de lancement de l'activité des entreprises

Date de financement par ANSEJ	Date de lancement de l'activité	écart d'années (financement et lancement)	Nombre de PME
<b>2004</b>	2006	2	4
<b>2005</b>	2006	1	2
	2007	2	2
<b>2006</b>	2008	2	1
<b>2007</b>	2008	1	2
	2009	2	2
<b>2008</b>	2009	1	2
	2010	2	1
<b>2009</b>	2010	1	2
	2011	2	2
<b>2010</b>	2011	1	1
	2012	2	3
<b>2011</b>	2011	0	1
	2012	1	3
	2013	2	1

## CHAPITRE 4

	2014	3	1
	2015	4	1
<b>2012</b>	2013	1	6
	2014	2	3
	2015	3	4
	2016	4	1
<b>2013</b>	2014	1	4
	2015	2	9
	2017	4	1
<b>2014</b>	2014	0	1
	2015	1	4
	2016	2	3
<b>Total général</b>		<b>4</b>	<b>67</b>

Source : élaborer par nous même

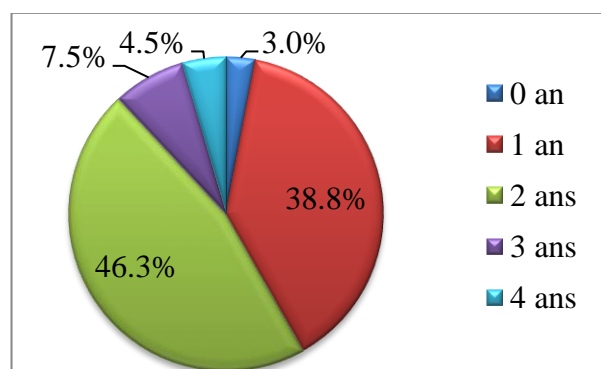
- **L'écart de temps entre la date de financement et la date de lancement :**

**Tableau 4.7 :** L'écart de temps entre la date de financement et la date de lancement

Ecart de financement et lancement	Nombre de PME	Pourcentage %
0	2	3,0%
1	26	38,8%
2	31	46,3%
3	5	7,5%
4	3	4,5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.6 :** L'écart de temps entre la date de financement et la date de lancement



- **L'écart de temps en fonction du secteur d'activité :**

**Tableau 4.8 :** L'écart de temps en fonction du secteur d'activité

Secteurs d'activités	Ecart d'année (financement et lancement)	Nombre de PME	Pourcentage %
Textiles et habillement	1 an	11	16,4%
	2 ans	7	10,4%
Industrie agroalimentaire	0 an	1	1,5%
	1 an	4	6,0%
	2 ans	3	4,5%
	3 ans	2	3,0%
Industrie métallique	1 an	2	3,0%
	2 ans	9	13,4%

## CHAPITRE 4

	3 ans	1	1,5%
Bois et industrie du meuble	1 an	3	4,5%
	2 ans	3	4,5%
	3 ans	2	3,0%
	4 ans	1	1,5%
Imprimerie industrielle	1 an	2	3,0%
	2 ans	5	7,5%
Peinture industrielle et de bâtiment	1 an	2	3,0%
	2 ans	2	3,0%
	3 ans	1	1,5%
Conditionnement et emballage	1 an	3	4,5%
Autre industries	2 ans	3	4,5%
<b>Total PME</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaborer par nous même

### Analyse

La plage de temps de notre échantillon est un intervalle de 10 ans soit de 2004 à 2014. Cela est expliqué par notre choix de périmètre de l'émergence des PME en plus pour assuré une durée plus au moins de stabilité.

L'écart entre le financement par l'ANSEJ et le lancement de l'activité est jugé très grand allant jusqu'à 4 ans. La majorité des PME étudiés (85.1%) prennent de 1 à 2 ans pour commencer leurs activités. Dans le cas idéal (voir chapitre 1, section 1.3) le financement est la dernière étape du processus de création d'entreprise dont l'activité est déjà testé et validé et tous les plans sont établis. Donc l'activité est censée commencer dès l'obtention du financement. Mais malheureusement chez les PME étudiés c'est l'inverse, le seul intérêt c'est le financement après ils pensent comment se lancer sur le marché. C'est pour cela que l'écart est important. D'autre part, les contraintes relatives à l'importation des équipements peuvent aussi augmenter cet écart.

Le secteur d'activité n'explique pas vraiment l'écart. Si bien que la différence est aléatoire et dépend de l'entreprise elle-même. Cependant une grande partie des PME interrogés ont expliqué que cela est du à la formation pour utiliser le matériel, ou la réparation du lieu du travail ou même à cause des conditions personnelles.

## CHAPITRE 4

### Sous section 2 : analyse de la stratégie logistique des PME étudiés

#### 1- la place de la logistique

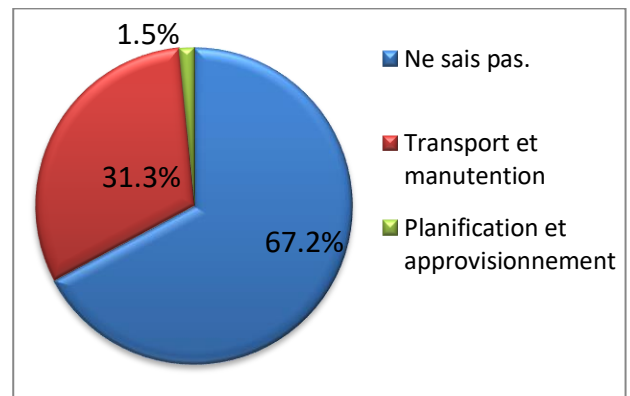
- **Signification de la logistique**

**Tableau 4.9 :** Signification de la logistique

Ce que signifie la logistique	Nombre de PME	Pourcentage %
Ne sais pas.	45	67,2%
Transport et manutention	21	31,3%
Planification et approvisionnement	1	1,5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.7 :** Signification de la logistique



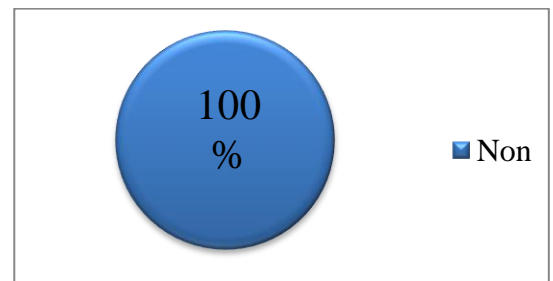
- **Existence d'une fonction logistique**

**Tableau 4.10 :** Existence d'une fonction logistique

Existence d'une fonction logistique	Nombre de PME	Pourcentage %
Non	67	100%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.8 :** Existence d'une fonction logistique



- **Les applications des activités logistiques :**

**Tableau 4.11 :** Les applications des activités logistiques

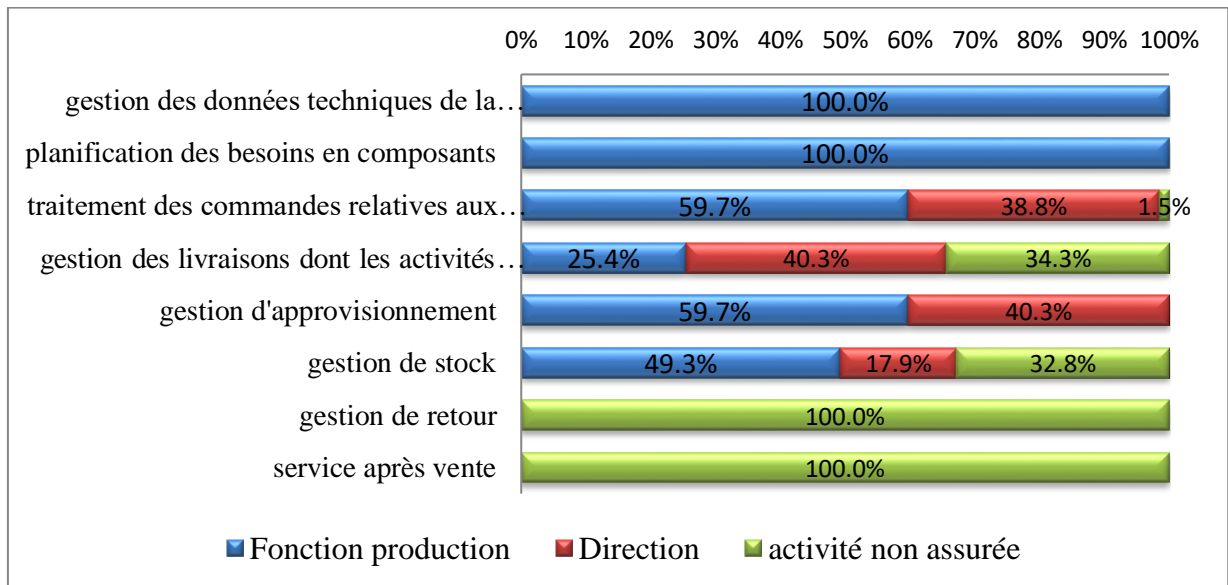
	Fonction production	Direction	activité non assurée
gestion des données techniques de la production	67(100%)	0	0
planification des besoins en composants	67 (100%)	0	0
traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques	40 (59.7%)	26 (38.8%)	1 (1.5%)
gestion des livraisons dont les activités	17 (25.4%)	27 (40.3%)	23(34.3%)

## CHAPITRE 4

d'emballage, manutention et transport			
gestion d'approvisionnement	40 (59.7%)	27 (40.3%)	0
gestion de stock	33 (49.3%)	12 (17.9%)	22 (32.8%)
gestion de retour	0	0	67 (100%)
Service après vente	0	0	67 (100%)

Source : élaborer par nous même

Figure 4.9 : Les applications des activités logistiques



Source : élaborer par nous même

### Analyse

La logistique semble mal comprise voir même méconnue par la totalité des PME étudiées. Si bien que 67.2% des entreprises n'ont jamais entendu ce terme. Alors que 31.3% croient que c'est le transport ou manutention. Tandis que 1.5% qui représente une seule entreprise pense que c'est l'activité d'approvisionnement malgré que ce dernier était le seul universitaire et il était responsable logistique dans une grande entreprise.

La totalité des PME interrogées ne possède pas une fonction logistique. Cela est expliqué par la méconnaissance de la logistique. Les activités logistiques sont assurées par la direction et/ou la fonction de production.

### 2- Stratégie logistique des PME étudiées:

La stratégie logistique comprend plusieurs leviers. Mais par pragmatisme (ne pas alourdir le questionnaire), nous nous sommes limités aux éléments clés.

## CHAPITRE 4

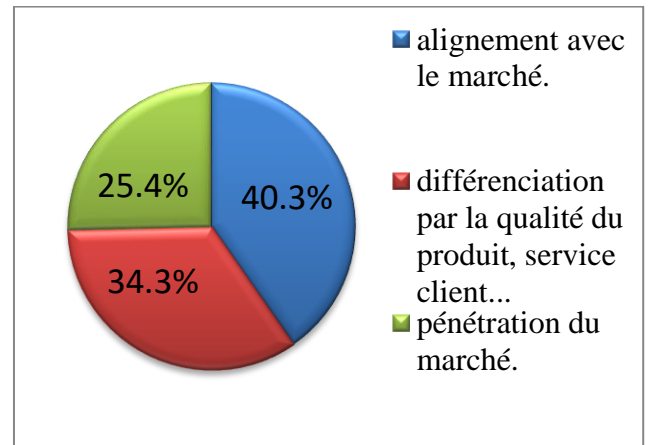
- La stratégie globale

**Tableau 4.12 :** La stratégie globale de l'entreprise

Stratégie global de l'entreprise	Nombre de PME	Pourcentage %
alignement avec le marché.	27	40.3%
différenciation par la qualité du produit	23	34.3%
pénétration du marché.	17	25.4%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.10 :** La stratégie globale de l'entreprise



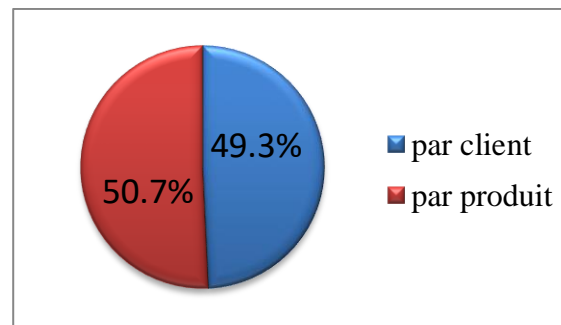
- Segmentation du marché

**Tableau 4.13 :** Segmentation du marché

Segmentation du marché	Nombre de PME	Pourcentage
par client	33	49.3%
par produit	34	50.7%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.11 :** Segmentation du marché



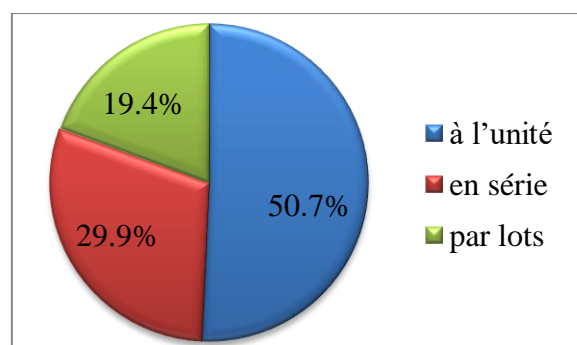
- Mode de production :

**Tableau 4.14 :** Mode de production

Mode de production	Nombre de PME	Pourcentage %
à l'unité	34	50.7%
en série	20	29.9%
par lots	13	19.4%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.12 :** Mode de production



## CHAPITRE 4

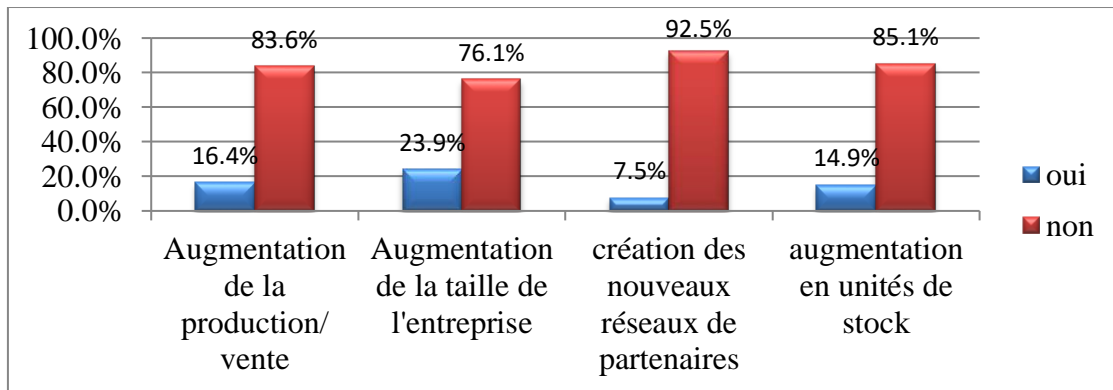
- **Anticipation de croissance**

**Tableau 4.15 :** Anticipation de croissance par les entreprises

Anticipation de croissance	oui	non
Augmentation de la production/ vente	11 (16.4%)	56 (83.6%)
Augmentation de la taille de l'entreprise	16 (23.9%)	51 (76.1%)
création des nouveaux réseaux de partenaires	5 (7.5%)	62 (92.5%)
augmentation en unités de stock	10 (14.9%)	57 (85.1%)

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.13 :** Anticipation de croissance



Source : élaborer par nous même

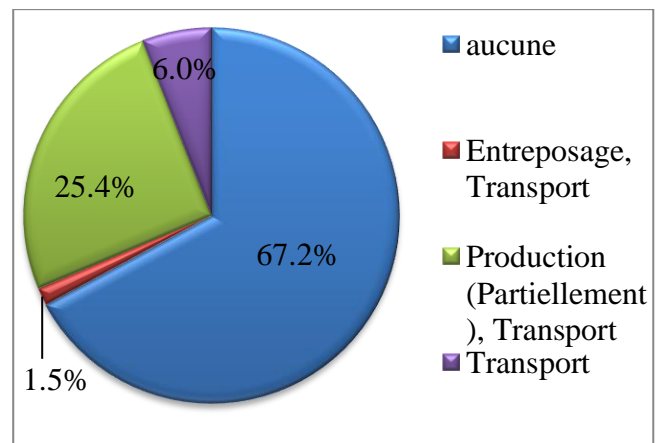
- **Externalisation**

**Tableau 4.16 :** Activités externalisés par les entreprises.

Externalisation	Nombre de PME	Pourcentage %
Aucune	45	67.2%
Entreposage, Transport	1	1.5%
Production (Partiellement), Transport	17	25.4%
Transport	4	6%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.14 :** Activités externalisés par les entreprises



## CHAPITRE 4

- **Collaboration logistique**

**Tableau 4.17** : collaboration logistique

collaboration logistique	Nombre de PME	Pourcentage %
non	66	98.5%
oui	1	1.5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

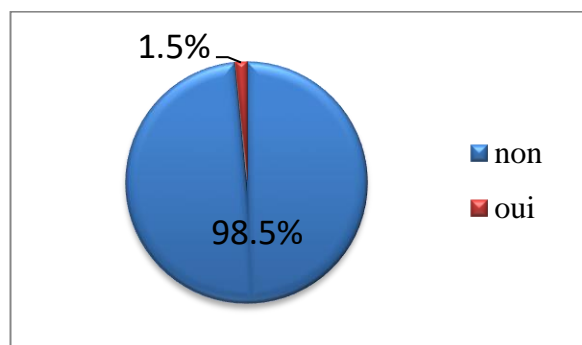
### Analyse

La stratégie des entreprises interrogées est guidée par la recherche de différenciation par la qualité du produit ou l'alignement avec le marché ou pénétration du marché bien évident que cela nécessite la disposition d'une logistique performante. La segmentation se répartit entre segmentation par produit ou par client. Et la plupart n'anticipent aucune croissance. Ces entreprises optent pour des modes de production selon leurs secteurs segmentation voir en série, en lots ou à l'unité le tableau suivant illustre mieux le choix du mode de production.

**Tableau 4.18** : Mode de production par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Mode de production	Nombre de PME	Commentaire
<b>Textiles et habillement,</b>	en série	16	Ateliers de vêtements et linges pour la grande distribution
	par lots	2	Ateliers spécialisés dans la confection des vêtements professionnels et uniformes taille standards ou sur mesure
<b>Industrie métallique</b>	à l'unité	12	Production métallique de différents produits sur mesure de la commande du client.
<b>Industrie agroalimentaire</b>	en série	2	Biscuiterie et produits de régime pour la grande distribution.
	par lots	8	Produits de consommation à courte durée de vie : Pâtisserie...
<b>Conditionnement et emballage</b>	à l'unité	1	Emballages spécifiques fait sur commande du client
	en série	2	Emballage standards pour la grande distribution : sachets, boites...
<b>Bois et industrie du meuble</b>	à l'unité	8	Atelier de production des biens en bois sur mesure et commande du client
	par lots	1	Atelier de production des biens standards en

**Figure 4.15** :collaboration logistique



## CHAPITRE 4

			bois destinés pour des show-room.
<b>Imprimerie industrielle</b>	à l'unité	7	Production sur commande du client de différents produits.
<b>Peinture industrielle et bâtiment</b>	à l'unité	5	Réponse personnalisé sur commande du client
<b>Autre industries</b>	par lots	2	Productions en petites quantités : produits chimiques et produits frigorifiques.
	A l'unité	1	Production sur commande : industrie de plâtre
<b>Total général</b>		<b>67</b>	-

Source : élaborer par nous même

Le secteur d'activité peut expliquer en quelque sorte le choix de la stratégie de l'entreprise et sa segmentation du marché comme il est simplifié dans le tableau ci-après :

**Tableau 4.19:** Stratégie d'entreprise par secteurs d'activités.

Secteurs d'activités	stratégie d'entreprise	segmentation du marché	Nombre de PME	Pourcentage %
<b>Textiles et habillement</b>	Alignement avec le marché	par produit	2	3,0%
	Différenciation par la qualité du produit	par produit	1	1,5%
	Pénétration du marché	par produit	15	22,4%
<b>Industrie agroalimentaire</b>	Alignement avec le marché	par produit	3	4,5%
	Différenciation par la qualité du produit	par produit	7	10,4%
<b>Industrie métallique</b>	Alignement avec le marché	par client	8	11,9%
		par produit	1	1,5%
	Différenciation par la qualité du produit	par client	3	4,5%
<b>Bois et industrie du meuble</b>	Alignement avec le marché	par client	2	3,0%
		par produit	1	1,5%
	Différenciation par la qualité du produit	par client	4	6,0%
		par produit	2	3,0%
<b>Imprimerie industrielle</b>	Alignement avec le marché.	par client	2	3,0%
	Différenciation par la qualité du produit	par client	4	6,0%
<b>Peinture industrielle et de bâtiment</b>	Alignement avec le marché	par client	5	7,5%
<b>Conditionnement et emballage</b>	Pénétration du marché	par client	1	1,5%
	Différenciation par la qualité	par client	1	1,5%

## CHAPITRE 4

	Alignement avec le marché.	par client	1	1,5%
<b>Autre industries (pdt frigo, pdt chimiques, plâtre)</b>	Pénétration du marché	par client	1	1,5%
	Alignement avec le marché.	par produit	2	3,0%
<b>Total PME</b>			<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaborer par nous même

La majorité des PME interrogés (67.2%) n'externalise aucune activité, 25.4% externalise les activités de transport et une partie de production qui est le cas dans le secteur de textile.

Quant aux pratiques de collaboration logistique, celle-ci sont méconnue dans les PME interrogés même si la situation nécessite une collaboration.

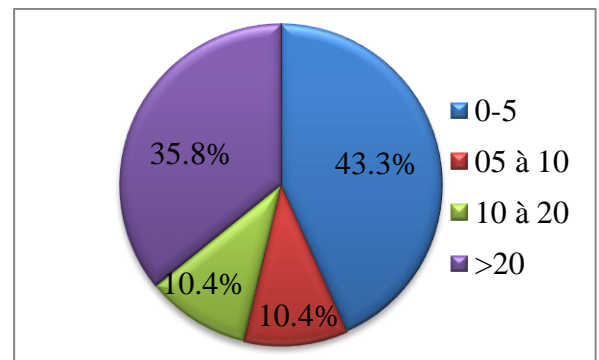
- **Nombre de client à livrer en moyenne (par mois)**

**Tableau 4.20** : Nombre de client à livrer

Nombre de client à livrer en moyenne (par mois)	Nombre de PME	Pourcentage %
0-5	29	43.4%
5-10	7	10.4%
10-20	7	10.4%
>20	24	35.8%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.16** : Nombre de client à livrer



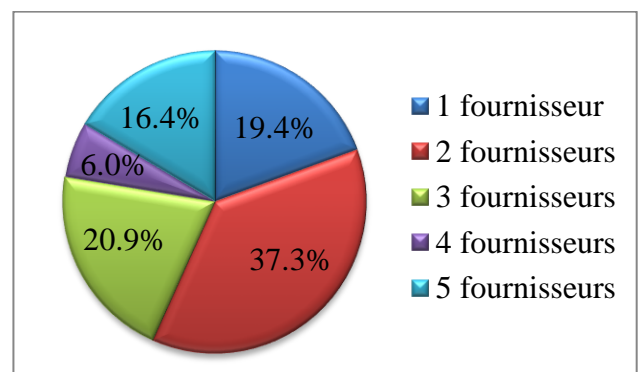
- **Le nombre de fournisseurs**

**Tableau 4.21** : Nombre de fournisseurs

le nombre de fournisseurs	Nombre de PME	Pourcentage %
1	13	19.4%
2	25	37.3%
3	14	20.9%
4	4	6%
5	11	16.4%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.17** : Nombre de fournisseurs



## CHAPITRE 4

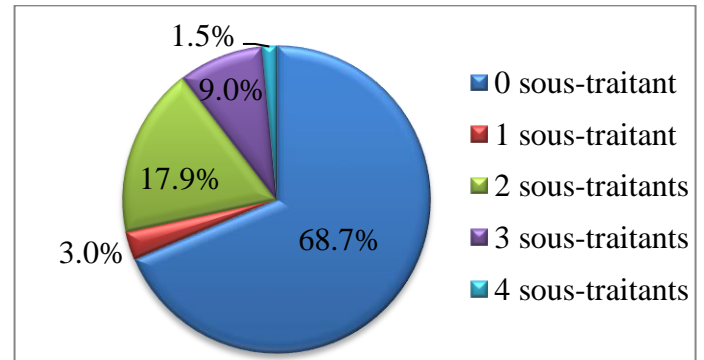
- Le nombre des sous-traitants

**Tableau 2.22** : Nombre de sous-traitants

le nombre des sous-traitants	Nombre de PME	Pourcentage %
0	46	68.6%
1	2	3%
2	12	17.9%
3	6	9%
4	1	1.5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.18** :Nombre de sous-traitants



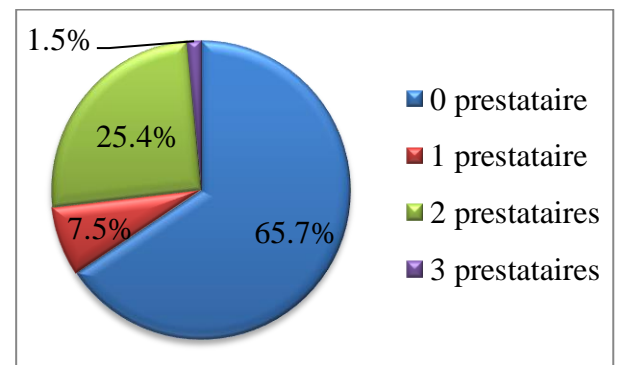
- Le nombre de prestataire

**Tableau 4.23** : nombre de prestataire

le nombre de prestataire	Nombre de PME	Pourcentage %
0	44	65.7%
1	5	7.5%
2	17	25.4%
3	1	1.5%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.19** : Nombre de prestataire



### Analyse

La supply chain des PME interrogés n'est pas vraiment très complexe à cause du nombre très limité de fournisseurs, de sous-traitants, de prestataires et de clients à livrés comme montre les résultats ci-dessus. En fonction des produits, la quantité proposés et de la taille des entreprises la complexité des flux varie du simple au plus au moins complexe au sein de structures parfois où des dizaines de références sont livrés régulièrement à des dizaines de clients.

Le secteur d'activité influence le nombre de flux fait par l'entreprise même si ça reste très limité. Aussi l'externalisation dépend du nombre de flux à traiter comme montre le tableau suivant :

## CHAPITRE 4

**Tableau 4.24** : nombre de clients à livrer et activités externalisées par secteurs d'activités.

Secteurs d'activités	Nombre de clients à livrer	Externalisation	Nombre de PME	Pourcentage %
<b>Textiles et habillement</b>	10-20	Production (Partiellement), Transport	5	<b>7,5%</b>
	>20	Production (Partiellement), Transport	12	<b>17,9%</b>
		Transport	1	<b>1,5%</b>
<b>Industrie agroalimentaire</b>	10-20	aucune	1	<b>1,5%</b>
	>20	aucune	6	<b>9,0%</b>
		Entreposage, Transport	1	<b>1,5%</b>
		Transport	2	<b>3,0%</b>
<b>Industrie métallique</b>	0-5	aucune	11	<b>16,4%</b>
	5-10	aucune	1	<b>1,5%</b>
<b>Bois et industrie du meuble</b>	0-5	aucune	9	<b>13,4%</b>
<b>Imprimerie industrielle</b>	0-5	aucune	1	<b>1,5%</b>
	5-10	aucune	3	<b>4,5%</b>
		Transport	1	<b>1,5%</b>
	>20	aucune	1	<b>1,5%</b>
<b>Peinture industrielle et de bâtiment</b>		aucune	5	<b>7,5%</b>
	0-5			
<b>Conditionnement et emballage</b>	0-5	aucune	1	<b>1,5%</b>
	5-10	aucune	1	<b>1,5%</b>
	>20	aucune	1	<b>1,5%</b>
<b>Autre industries (pdt frigo, pdt chimiques, plâtre)</b>	0-5	aucune	3	<b>4,5%</b>
<b>Total PME</b>			<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaborer par nous même

## CHAPITRE 4

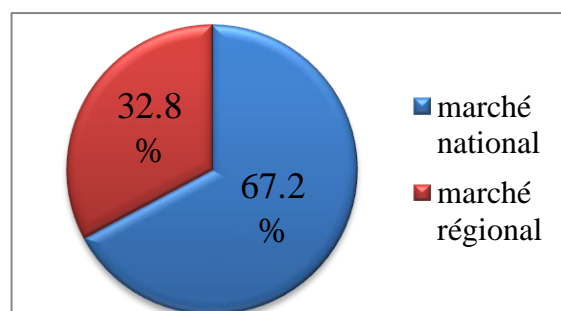
- **Source principale d'approvisionnement**

**Tableau 4.25** : source d'approvisionnement

Source principale d'approvisionnement	Nombre de PME	Pourcentage %
marché national	45	67.2%
marché régional	22	32.8%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.20** :source d'approvisionnement



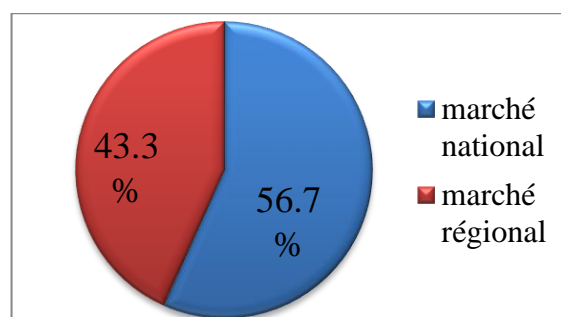
- **Destination de produits finis**

**Tableau 4.26** :Destination de produits finis

Destination de produits finis	Nombre de PME	Pourcentage %
marché national	38	56.7%
marché régional	29	43.3%
<b>Total général</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.21** :Destination de produits finis



### Analyse

On constate que plus de la moitié des PME s'approvisionnent et distribuent leurs produits essentiellement sur le marché national. Mais la portions du marché régionale est aussi bien importante. Le tableau ci-après visualise mieux la source d'approvisionnement et de distribution en fonction du secteur d'activité :

**Tableau 4.27** : source d'approvisionnement et de distribution par secteur d'activité

Secteurs d'activités	source d'approvisionnement	destination	Nombre de PME	Pourcentage %
<b>Textiles et habillement</b>	marché national	marché national	15	<b>22,4</b>
	marché régional	marché national	1	<b>1,5</b>
		marché régional	2	<b>3,0</b>
<b>Industrie agroalimentaire</b>	marché national	marché national	2	<b>3,0</b>
		marché régional	2	<b>3,0</b>
	marché régional	marché régional	6	<b>9,0</b>
<b>Industrie métallique</b>	marché national	marché national	3	<b>4,5</b>
		marché régional	1	<b>1,5</b>
	marché régional	marché national	2	<b>3,0</b>

## CHAPITRE 4

		marché régional	6	<b>9,0</b>
<b>Bois et industrie du meuble</b>	marché national	marché national	3	<b>4,5</b>
		marché régional	6	<b>9,0</b>
	marché national	marché régional	1	<b>1,5</b>
		marché national	4	<b>6,0</b>
marché régional	marché régional	2	<b>3,0</b>	
<b>Peinture industrielle et de bâtiment</b>	marché régional	marché régional	3	<b>4,5</b>
	marché national	marché national	2	<b>3,0</b>
<b>Conditionnement et emballage</b>	marché national	marché national	3	<b>4,5</b>
<b>Autre industries</b>	marché national	marché national	3	<b>4,5</b>
<b>Total PME</b>			<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Source : élaborer par nous même

On constate qu'il ya 4 situations :- marché national → marché national

- marché national → marché régional

- marché régional → marché national

- marché régional → marché régional

### 3- Problématique logistiques

Tableau 4.28 : Problématiques logistiques

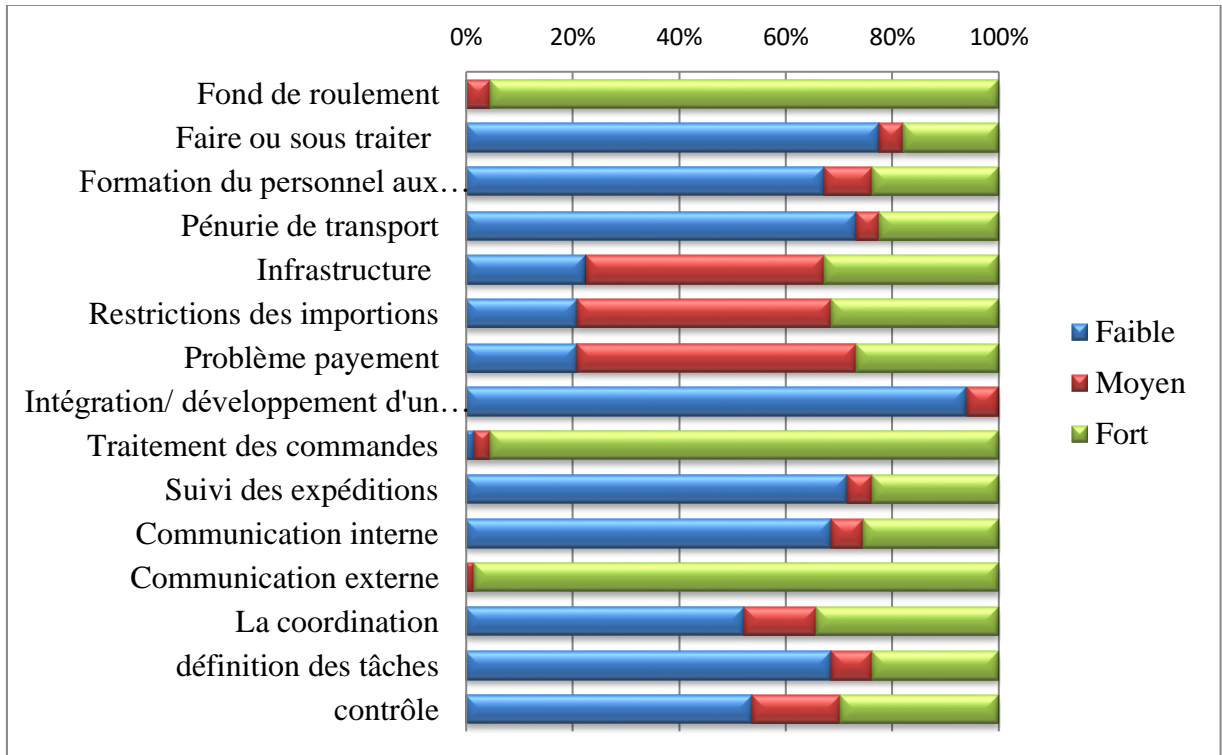
Contraintes/ freins	Faible	Moyen	Fort
Fond de roulement	0	3 (4.5%)	64 (95.5%)
Faire ou sous traiter	52 (77.6%)	3 (4.5%)	12 (17.9%)
Formation du personnel aux nouvelles exigences	45 (67.2%)	6 (9%)	16 (23.9%)
Pénurie de transport	49 (73.1%)	3 (4.5%)	15 (22.4%)
Infrastructure	15 (22.4%)	30 (44.8%)	22 (32.8%)
Restrictions des importations	14 (20.9%)	32 (47.8%)	21 (31.3%)
Problème paiement	14 (20.9%)	35 (52.2%)	18 (26.8%)
Intégration/ développement d'un système d'information	63 (94%)	4 (6%)	0
Traitement des commandes	1 (1.5%)	2 (3%)	64 (95.5%)
Suivi des expéditions	48 (71.6%)	3 (4.5%)	16 (23.9%)
Communication interne	46 (68.7%)	4 (6%)	17 (25.4%)
Communication externe	0	1 (1.5%)	66 (98.5%)
La coordination	35 (52.2%)	9 (13.4%)	23 (34.3%)
définition des tâches	46 (68.7%)	5 (7.5%)	16 (23.9%)

## CHAPITRE 4

<b>contrôle</b>	<b>36 (35.7%)</b>	<b>11 (16.4%)</b>	<b>20 (29.9%)</b>
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------

Source : élaborer par nous même

**Figure 4.22** : Problématiques logistiques



Source : élaborer par nous même

- **la cause qui freine la logistique**

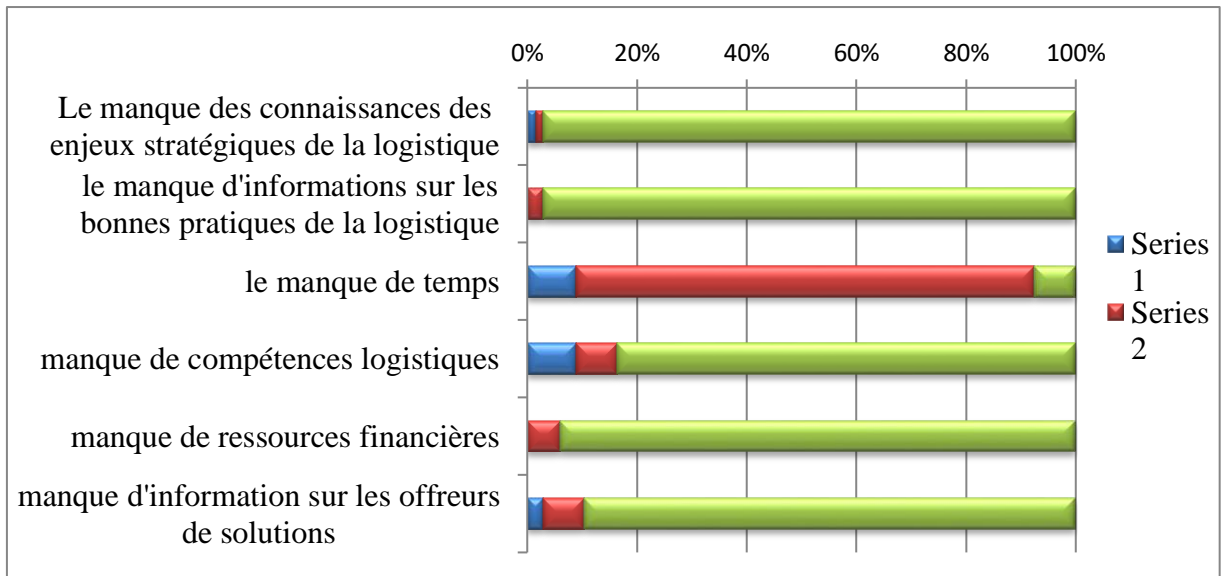
**Tableau 4.29** : les causes freinant la logistique

	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
<b>Le manque des connaissances des enjeux stratégiques de la logistique</b>	1 (1.5%)	1 (1.5%)	65 (97%)
<b>le manque d'informations sur les bonnes pratiques de la logistique</b>	0	2 (3%)	65 (97%)
<b>le manque de temps</b>	6 (9%)	56 (83.6%)	5 (7.5%)
<b>manque de compétences logistiques</b>	6 (9%)	5 (7.5%)	56 (83.6%)
<b>manque de ressources financières</b>	0	4 (6%)	63 (94%)
<b>manque d'information sur les offreurs de solutions</b>	2 (3%)	5 (7.5%)	60 (89.6%)

Source : élaborer par nous même

## CHAPITRE 4

**Figure 4.23** : les causes freinant la logistique



Source : élaborer par nous même

### Analyse

Les problématiques fortement ressenties par presque la totalité des entreprises concernent en tout premier lieu : le fond de roulement, le traitement des commandes, et la communication externe.

Les principaux freins pénalisants concernent presque la totalité des entreprises sont : le manque de connaissance des enjeux stratégiques de la logistique ; le manque d'information sur les bonnes pratiques logistiques ; le manque de ressources financières.

### Sous section 3 : synthèse et test des hypothèses

Au vu des résultats obtenus, cette enquête logistique réalisée auprès des PME dans le secteur des petites industries montre à la fois une méconnaissance de la logistique, **ce qui confirme l'hypothèse 2** qui porte sur le fait que les PME n'intéressent pas la logistique. Et de très fortes attentes pour se hisser à un meilleur niveau de compétitivité par la mise en œuvre de leviers logistiques efficaces et rentables aussi un fort potentiel de recherche des bonnes pratiques logistiques modernes. A cet égard, **on confirme partiellement l'hypothèse 1** qui consiste à opter pour les nouveaux modes de gestion pour la mise en place de la stratégie logistique. Cependant une intégration complète de ces outils est très difficile voir impossible donc l'idéal est prendre connaissance de ces outils et les adapter selon la taille et les besoins de l'entreprise.

## **CHAPITRE 4**

---

L'enquête a montré un faisceau convergent de problématiques logistiques et d'attentes multiples d'autant plus accentuées que les structures sont de petite et très petite taille.

Les problématiques aiguës rencontrées par les PME concernent principalement les activités logistique tel que le manque de visibilité sur la demande client et la maîtrise des coûts relatifs à la production, transport.... Cela nous permet de **valider l'hypothèse 1** qui propose que la majorité des PME algériennes ont des problèmes logistiques liés à l'absence d'une fonction logistique dans leurs organisations.

Pour conclure ; Les problématiques rencontrées concernent à la fois des questions d'ordre culturel, organisationnel, technique, financier et relationnel au sein de l'entreprise et avec les partenaires clés de la chaîne logistique. Pour la plupart des entreprises, leur résolution passe par le diagnostic de leur maturité logistique, l'acquisition des fondamentaux de la logistique, l'intégration interne du processus logistique et l'adoption de techniques avancées de collaboration interentreprises.

## **CHAPITRE 4**

### **Section 3 : Recommandations**

Très concrètement, les entreprises manifestent un vif intérêt pour la recherche active de solutions logistiques en souhaitant participer directement à des travaux collectifs et visiter des sites de référence. Un vif intérêt se dégage également en faveur d'un diagnostic logistique comme préalable à tout projet d'amélioration et d'un outil de benchmarking pour se comparer les uns avec les autres. La mutualisation des ressources logistiques représente une nouvelle fois une piste privilégiée par les PME. Les pistes d'amélioration les plus prometteuses de la logistique dans les PME sont au niveau de l'entreprise elle-même sont multiples telles que : la participation à des groupes de travail dédiés au développement de solutions adaptées aux PME ; la visite de bonnes pratiques logistiques en vigueur dans des entreprises performantes; la mesure du retour sur investissement de la logistique pour justifier les projets logistiques auprès de la direction générale ou des banques; le diagnostic logistique et la mise à disposition d'un outil de benchmarking logistique pour se comparer à la moyenne du secteur et à la concurrence... Au niveau de l'ensemble des PME les pistes d'amélioration sont tous reliés à la mutualisation des ressources logistiques qu'elle soit humaine ou matériel ou même urbaine.

#### **Sous section 1 : la mise en place d'une stratégie logistique collective**

Il est devenu impératif d'éviter les gaspillages liés à une redondance inutile d'équipements logistiques (entrepôts, plateformes) et de gestion anarchique des tournées de livraison vers les magasins. Face au nouveau contexte, la nécessaire mutualisation des ressources logistiques occupe une place importante dans les réflexions des entreprises, des Pouvoirs publics et des chercheurs. La mutualisation est un accord de partenariat qui consiste à la mise en commun volontariste de moyens physiques, d'informations et de compétences dans le but d'obtenir à long terme des gains économiques, écologiques, financiers et/ou d'image, ou bien encore, de parer à court terme à une contrainte. Le cadre de cette coopération peut revêtir des formes juridiques et organisationnelles variables en fonction de la nature des parties, des moyens et des produits ou services. Mutualiser des ressources logistiques revient donc à initier des stratégies collectives de pilotage ; l'objectif des entreprises et, plus largement des systèmes d'offre, est ici de minimiser leurs coûts en mettant en commun des ressources logistiques pour maximiser les profits joints. Encore, sans action collective concertée, le risque est grand de voir se développer un engorgement continu des infrastructures urbaines dû à une multiplication anarchique des véhicules de livraison. Il est évident que l'aval des chaînes logistiques multi-acteurs devra s'adapter aux contraintes

## CHAPITRE 4

---

nouvelles, en s'obligeant à une mutualisation plus ou moins obligée de ressources logistiques en matière de transport et d'entreposage.

Analysée sous l'angle des interfaces intra ou inter-organisationnelles, avec un objectif d'optimisation du triptyque coût / qualité de service / réactivité (plasticité), la vision de la logistique est essentiellement opérationnelle et centrée sur le calcul économique.

Ces investissements spécifiques peuvent être de nature physique (une plate-forme construite pour approvisionner), de nature humaine (des connaissances supplychain développées pour les besoins d'un client), dédiés à un usage exclusif (un logiciel informatique) ou liés à un site géographique singulier (une implantation sur un parc industriel fournisseurs). Il s'avère par conséquent indispensable de procéder à un calcul économique portant sur les gains escomptés d'un investissement spécifique et les risques pris en termes de coûts irrécouvrables. C'est typiquement une réflexion de ce genre que conduit un prestataire logistique quand il est sollicité pour un investissement spécifique dans un réseau d'entrepôts, en matière d'équipement et/ou de localisation, mais aussi dans des systèmes d'information ou dans une formation de son personnel.

La logistique peut aussi être analysée sous l'angle de la gestion des relations entre entreprises encadrées dans un système d'offre commun au sein duquel des jeux politiques sont possibles, en termes de pouvoir et de leadership, pour le partage des opérations et de la rente organisationnelle. Une telle vision, est à la fois stratégique et comportementale. En créant des entrepôts, pour stocker les marchandises, puis les dégroupier vers les magasins selon les rythmes de vente. Leur motivation était double, en termes économiques et en termes de pouvoir d'influence :

- En termes économiques, la maîtrise des activités logistiques permet effectivement de minimiser les coûts d'exploitation, notamment liés au stockage des produits, tout en maximisant l'utilité apportée au consommateur (hausse du taux de service, réduction des ruptures en linéaire, etc.), ce qui participe à la construction d'un avantage concurrentiel durable.
- En termes de pouvoir, la maîtrise des activités logistiques favorise le contrôle du canal de distribution, tout particulièrement au niveau informationnel. En disposant des données de sorties caisse, alors que les industriels ne connaissent que les données

## **CHAPITRE 4**

---

sorties entrepôt, les distributeurs ont désormais la main sur le système d'information marketing et la connaissance du comportement du consommateur

### **Sous section 2 : Enjeux et perspectives de la mutualisation logistique**

La mutualisation, en tant que manœuvre collective au service d'objectifs économiques et sociétaux, en constitue l'archétype. Elle s'apparente à une stratégie de mise en commun, par des entreprises distinctes, de multiples ressources logistiques dans une perspective collaborative : entrepôts ou plates-formes, véhicules de livraison, moyens humains (chauffeurs, manutentionnaires, etc.).

Les expériences de mutualisation peuvent être qualifiées de verticales lorsqu'elles aboutissent à la mise en commun de moyens entre unités situées à des niveaux différents d'une chaîne logistique multi-acteurs, par exemple entre un industriel et un distributeur, ou entre la tête d'un réseau de vente sous enseigne et ses magasins ; les groupes de distribution alimentaire multi-enseignes ou les grands réseaux de franchise ont, depuis fort longtemps, recours à ce type de mutualisation.

Les expériences de mutualisation peuvent être qualifiées d'horizontales lorsqu'elles impliquent des entreprises ou groupes d'entreprises directement concurrentes au même stade de la chaîne logistique multi-acteurs, par exemple entre des industriels d'un même secteur ou entre des distributeurs. Des industriels ont ainsi constitué des entrepôts multi-producteurs en aval de leurs usines pour livrer en commun les entrepôts de leurs distributeurs et mutualiser le transport, le stockage, voire la gestion des approvisionnements en amont des entrepôts eux-mêmes.

La mutualisation apparaît comme une démarche créatrice de valeur pour les la plupart des répondants de l'enquête. En revanche, un effort significatif reste à conduire pour la gestion mutualisée nécessitant l'intervention d'un établissement d'accompagnement tel que l'ANSEJ. La mutualisation n'est toutefois pas aisée à initier du fait de freins liés au nécessaire partage de données stratégiques entre partenaires, aux intérêts parfois antagonistes (mutualisation verticale), ou entre entreprises frontalement concurrentes pour capter le client final (mutualisation horizontale).

C'est pourquoi les prestataires logistiques (PL) tiennent incontestablement une place de choix dans les mutualisations verticales et, plus récemment, horizontales. D'un point de vue historique, leur savoir-faire s'est d'abord déployé le long des chaînes logistiques multi

## CHAPITRE 4

---

acteurs, en associant plusieurs magasins autour d'infrastructures logistiques communes. L'approvisionnement en flux tendu des hyper et supermarchés sur le modèle du groupage destinataire. Les PL ont ainsi pu démontrer leurs aptitudes à impulser des logiques de massification des flux de plus en plus fortes sur quelques nœuds logistiques (entrepôts et/ou plates-formes), judicieusement localisés dans l'espace, au barycentre des magasins à desservir, pour bénéficier d'un prix du sol très attractif. Avec la montée en puissance de la mutualisation, le rôle des PL ne pourrait-il pas être alors de faire travailler ensemble des concurrents directs. Plusieurs éléments significatifs militent pour une capacité renouvelée des PL à participer de manière efficace à un usage collectif et durable des ressources logistiques. Ces éléments significatifs sont les suivants :

- Les PL ont une culture historique de la mutualisation, il s'agit du noyau dur de leur modèle d'affaires afin de rendre attractif leur système d'offre en termes de coût unitaire. Mutualiser se positionne à la racine des économies d'échelle dont ils sont les pourvoyeurs pour le compte de leurs clients.
- Les PL ont une culture technique de la mutualisation, ils savent développer des outils et des techniques de management facilitant l'agrégation des flux grâce à leur capacité incontestable à « modulariser » les opérations logistiques et à standardiser la gestion des interfaces pour une multiplicité de chaînes logistiques multi-acteurs.
- Les PL ont une culture communicationnelle de la mutualisation, ils savent mémoriser leurs différences expériences, autant en matière de savoirs tacites que de savoirs formalisés, pour appliquer des solutions « clés en main » qui puisent dans un large registre de réponses antérieurement apportées à divers clients.
- Les PL ont une culture juridique de la mutualisation, ils proposent à leurs clients d'externaliser sous de nouvelles conditions les opérations logistiques en se référant à des conventions collectives souvent plus attractives, et dissociées des conventions collectives rattachées au cœur de métier desdits clients.
- Les PL, enfin, ont une culture sociétale de la mutualisation, ils s'insèrent dans de multiples réseaux sociaux (relationnels) compte tenu de leur activité qui les place à l'interconnexion d'un nombre important de secteurs, de familles de produits, de filières de production, etc., et qui sont autant de sources d'arbitrages entre entreprises concurrentes. En d'autres termes, toute porte à croire que les PL sont capables de surmonter sans réelle difficulté les freins à la

## CHAPITRE 4

---

coopétition, autrement dit faire coopérer des concurrents directs, comme ils ont appris à le faire de manière émergente, et de plus en plus délibérée au fil du temps.

### **Sous section 3 : développer une logistique urbaine collective.**

- La première orientation en matière de mutualisation logistique s'appuie sur la mise en place de centres de distribution urbains (CDU), encore appelés hôtels logistiques, en des lieux stratégiquement choisis. Leur mission est de consolider les flux sur des points de regroupement, en nombre réduit, dont l'exploitation est confiée le cas échéant à des PL, puis d'organiser à partir d'eux des tournées communes en véhicules propres, afin de livrer les différents magasins, éventuellement concurrents, d'un même quartier.

- La deuxième orientation en matière de mutualisation logistique est la combinaison de transports alternatifs. Il est possible également d'évoquer l'utilisation des infrastructures de transport existantes pour un double usage : le transport de personnes et le transport de marchandises

- La troisième orientation en matière de mutualisation logistique est la création de drives et autres points relais, aux horaires d'utilisation étendus, pour permettre aux consommateurs et internautes d'y réceptionner leurs commandes plutôt que d'assurer des milliers de livraisons à domicile, conduisant à la mise en œuvre de systèmes capillaires coûteux. Aux commerces, qui associent aux fonctions traditionnelles de vente au détail la fonction de point relais.

Les nouveaux schémas supposent de reconsidérer les relations inter-organisationnelles au sein des réseaux de chaînes logistiques multi-acteurs. Différentes parties prenantes sont directement concernées par l'élaboration de ces schémas logistiques capables d'intégrer les contraintes de saturation d'espace. Traditionnellement en charge des questions d'urbanisme, les régulateurs de flux ont laissé les inducteurs de flux développer des structures et schémas logistiques de manière anarchique : chaque système d'offre a déployé ses propres ressources de manière autonome, et la compétition s'est déplacée du niveau de l'entreprise au niveau des systèmes d'offre. Or, les villes et collectivités territoriales se sont récemment emparées de la question, et disposent sans doute des capacités à se positionner comme pivot de la coordination. Au-delà d'un pouvoir coercitif, en réglementant par exemple les livraisons en ville, les collectivités territoriales ont aussi le pouvoir de privilégier une logique d'action concertée avec les entreprises en vue d'une mutualisation horizontale des ressources logistiques entre systèmes d'offre concurrents, elles pourraient jouer un rôle original de

## CHAPITRE 4

---

facilitateur de stratégies de coopération pour faire travailler ensemble des entreprises privées en compétition frontale. Le défi est important, d'autant qu'il nécessitera la mise en place de partenariats public / privé inédits et des modalités de coordination des opérations logistiques qui restent à inventer. La démarche obligera aussi à reconsidérer les critères de performance de la logistique en milieu urbain : aux critères traditionnels de coût, de qualité de service et de réactivité devront être associés des critères sociétaux tels que la réduction des nuisances de toutes natures (bruit, pollution, saturation de l'espace urbain, redondance des moyens).

Pour conclure, Les entreprises ont un besoin crucial des ressources d'autres entreprises (et organisations) pour constituer avec elles un réseau d'affaires durablement performant. Sachant que les ressources nécessaires à la conduite d'un projet collectif sont le plus souvent contrôlées par autrui ce qui peut être fait par l'ANSEJ, seul un processus d'interaction réciproque entre partenaires est créateur de valeur. En d'autres termes, la compétitivité passe par la co-construction du système d'offre, ce qui suppose une capacité des acteurs à agencer au mieux leurs ressources respectives pour atteindre un objectif commun. Conduire une démarche SCM suppose en effet que des entreprises formalisent dans la durée leurs relations d'échange en vue d'accroître l'efficacité de l'architecture logistique qui sous-tend le réseau d'affaires auquel elles appartiennent. Elle se traduit par une volonté de meilleure « synchronisation logistique » dont l'objectif est de co-construire et de faire vivre des liens opérationnels entre les acteurs pour améliorer le processus de création de valeur, fondé sur la mise à disposition de produits finis ou semi-finis au client (ou à l'utilisateur final) dans les conditions les plus satisfaisantes. En ce sens, penser la démarche logistique comme dimension de l'action stratégique conduit à se référer à la fois à l'économie des services associés aux produits et co-construits par le client, et à la perspective collective sous-tendant le pilotage des flux, que l'on peut d'ailleurs retrouver au niveau des relations entretenues entre de multiples parties prenantes, privées et publiques, dans le cadre d'une logistique soucieuse d'un usage parcimonieux de ressources rares. En effet, réduire la logistique aux seules organisations privées serait une erreur grossière. Comme nous l'avons indiqué, les enjeux en termes de logistique urbaine soulignent que le management des interfaces implique à la fois des entreprises privées et des acteurs publics autour de projets ambitieux de développement durable. Le cas de la logistique humanitaire est un autre exemple pertinent d'extension du champ d'analyse. Par-delà la performance des moyens mobilisés en termes de transport, de stockage, etc., l'enjeu essentiel consiste à mieux coordonner les acteurs sur le terrain afin d'éviter d'inutiles redondances logistiques ou pire, de dramatiques ruptures de la chaîne.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **CONCLUSION GENERALE**

---

### **Conclusion générale**

Cette recherche avait pour principale objectif d'apporter une contribution à une meilleure compréhension conceptuelle des PME notamment les petites industries et des conceptions de la logistique notamment la stratégie logistique dans deux niveaux : au niveau de la PME elle-même et au niveau de l'ensemble des PME étant une collectivité. L'étude réalisée a permis de constater que la naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs et stratégies.

D'abord, La PME est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients. Cela fait appel à une stratégie logistique qui consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Pour enfin se positionner de manière concurrentielle sur le marché. Cependant, élaborer une stratégie logistique n'est pas aisé c'est un processus qui nécessite une approche séquentielle bien déterminée sur plusieurs plans.

Ensuite, une pratique optimale de la stratégie logistique est très difficile si bien qu'il nécessite la mise en place des méthodes modernes même d'une façon partielle et adapté. Parmi ces méthodes le management par projet qui consiste dans notre cas de traiter l'élaboration de la stratégie logistique étant un projet porteur pour l'entreprise en adaptant ses outils modernes. Cette méthode est bénéfique lors de l'élaboration d'une stratégie logistique pour la première fois, comme elle est recommandée dans la gestion des projets logistique tels que le changement d'organisation logistique, automatisation d'un ou plusieurs secteurs de l'entrepôt, externalisation d'activité logistique.... Le Lean logistique est aussi une méthode génératrice de valeurs qui consiste à identifier et éliminer les activités qui n'ajoutent pas de valeur à la Supply Chain permettant d'augmenter la vitesse des flux de produits et de minimiser les coûts cette pratique assure une stratégie logistique typiquement optimale. Enfin, le système d'information logistique est l'un des méthodes primordiales pour une pratique optimale, Offrant aux responsables des entreprises des visions détaillées sur l'état et l'avancement des activités, ce qui facilite la prise des décisions, la planification et l'ordonnancement des tâches et donc une stratégie logistique exacte avec des données réelles.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Aussi, le défi qu'ont à relever les pouvoirs publics en Algérie est de créer et consolider les conditions favorables à l'émergence de jeunes entreprises pérennes, qui doivent s'adapter à un environnement difficile et de plus en plus concurrentiel. Dans ce sens, de nombreuses aides et structures ont été mises en place afin de guider le nouvel entrepreneur tel que ANSEJ, ANDI, ANGEM,...

En analysant la macro environnement on a constaté que les capacités industrielles sont très sous exploités. Et l'économie est basée sur hydrocarbure. Malgré que l'Algérie dispose des ressources naturelles, matérielles et humaines pour avoir des énormes industries dans différents domaines.

En analysant la stratégie logistique des PME industrielles, on trouve que ce concept est totalement inconnu, voir même des concepts base de la gestion en général sont méconnus. Cela est un indice très grave vu que les entreprises industrielles doivent bien gérer leurs activités pour pouvoir être compétitifs. Encore, on a constaté que des investissements énormes accordés par l'ANSEJ aux jeunes promoteurs sont très sous exploités. Ce phénomène est la responsabilité de l'ANSEJ et des promoteurs en même temps car il est illogique d'accorder un grand montant à un promoteur qui ne sait ce que une gestion d'entreprise et qui tente d'exploiter seul des équipements normalement exploité par des dizaines de personnes compétant. Plus gravement financer plusieurs projets obsolètes et similaires malgré qu'il y a plein de projet générateur de valeur ... Concernant les promoteurs c'est encore pire, travailler sans organisation ni planification et l'absence de travail des équipe, il est vraiment dommage de dire que les promoteurs ont une mentalité autoritaire essayant de tout faire sans rien connaitre...

Toutes les PME interrogés ont des problèmes logistiques énormes tel que les coûts de transport, des matières premières, de stockage, de prévision... La solution qu'on a proposée est la mutualisation des ressources vu que la plupart ont un problème de fond de roulement dont faire des achats groupés de grande quantités et les stockés dans un espace commun va réduire les couts. Aussi, construire un réseau solide avec une bonne image donne une grande puissance permettant de répondre aux grandes affaires.

A ce stade, on peut dire que la mise en place d'une stratégie logistique dépasse la capacité des entreprises interrogées, c'est bien que l'intervention de toutes les parties prenantes de l'écosystème est indispensable vu la situation de ces entreprises qui nécessite un redressement total au niveaux micro et macro.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Compte tenu de ces constats, **on ne peut pas confirmer d'une façon totale l'hypothèse 1** qui consiste à opter pour les nouveaux modes de gestion pour la mise en place de la stratégie logistique vu que ces derniers sont loin d'établir une stratégie logistique. En conséquence, on peut **confirmer l'hypothèse 2** qui porte sur le fait que la majorité des PME algériennes négligent la stratégie logistique et elles ont des problèmes liés à l'absence d'une fonction logistique dans leurs organisations.

Ce qui est devenu clair, même après une analyse non exhaustive, l'environnement des affaires en Algérie est très défavorable. Nous pouvons donc **confirmer l'hypothèse 3** qui consiste que l'écosystème entrepreneurial influence négativement les PME. Cependant des actions sont mises en place pour l'améliorer mais ça insuffisant.

Enfin, l'étude propose une comparaison de la réalité avec un cadre conceptuel censé être idéal. Cela peut être une référence aux chercheurs investisseurs pour avoir plus au moins une idée sur la conception de stratégie logistique et sa mise en place afin de surpasser certaines difficultés. D'autre part, elle propose des solutions jugés capable de résoudre les principales problématiques. D'un point de vue analytique, cette étude clarifie la situation actuelle des PME et son macro environnement.

En dépit de ses apports, cette recherche présente des limites tant conceptuelles que méthodologiques vu que le concept de la stratégie logistique est très récent et complexe notamment qu'il s'agit de PME. Sur le plan conceptuel, nous avons trouvé plein d'idées contradictoires, aussi la thématique est jugé originale ce qui nous a amené à construire notre propre idées. Sur le plan méthodologique, s'est fondé sur une méthodologie qualitative ce qui implique un risque incertitudes de données collectées et une subjectivité de traitement.

Durant toute expérience professionnelle, des difficultés sont rencontrés : problèmes de communication, de formation, problèmes d'efficacité, tâches insuffisantes, mauvais résultats, problème de confidentialité... Il y a toujours des problèmes mais trouver des solutions convenables est indispensable pour le bon déroulement de mon stage. Ce qui est évident ces problèmes m'ont effectivement rendu plus fort, si bien qu'ils m'ont permis améliorer mes compétences.

L'appréhension de la conception de la stratégie logistique des PME constitue un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. La stratégie logistique étant un

## **CONCLUSION GENERALE**

---

facteur de performance d'entreprise représente une piste de recherche privilégiée. En outre, plusieurs axes de recherche semblent être indispensables à explorer :

- la contribution de la stratégie logistique dans les entreprises réussies.
- l'influence de la formation sur la mise en place de la stratégie logistique.
- l'adaptation d'une stratégie logistique selon les nouveaux besoins.
- L'impact du E-commerce sur la stratégie logistique.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## Ouvrage :

- LARGILLIER, (Bernard) : *entrepreneuriat et culture d'entreprise*, Editions management et société, Cormelles-le-Royal, 2015
- JUNGERMAN, (Marc) : *Création d'entreprise : La stratégie du bon sens*, éditions Afnor, 2014
- LEMOIGNE, (Remy) : *supplychain management*, édition DUNOD , 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2017
- CHRISTOPHER M., *Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, 2005
- PACHE, (Gilles) et SAUVAGE, (Thierry) : *LA LOGISTIQUE : ENJEUX STRATEGIQUES*, VUIBERT ENTREPRISE, 2000.
- SAMII (K.Alexandre) : *stratégie logistiqu: supply Chain managemente*, édition DUNOD, Paris, 2004
- MOINE, (Jean-Yves) : *Le grand livre de la gestion de projet: méthodologie et structuration d'un projet industriel* édition Afnor, Saint-Denis, 2016.
- NERE, (Jean-Jaques) : *le management de projet*, éditions ITCIS, Ain Benian Alger, 2014.
- DRECQ, (Vincent) : *pratiques de management de projet*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, 2017.
- DEMETRESCOUX, (Radu) : *la boîte à outils du Lean*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2019
- CHARLES, (Julien) : *l'amélioration continue en Bours*, édition AFNOR, 2019.
- LIKER, (Jeffrey) : *Le modèle Toyota*, PEARSON, Paris, 2012.
- REIX (Robert) : *systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert 5<sup>ème</sup> édition, paris 2005.

- VALLIN (Philippe) : *la logistique : modèles et méthodes de pilotage des flux*, édition ECONOMICA, paris 2001
- GILLET(M) et GILLET(P) : *SIRH :Système d'information des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2010
- ANDRE (Marchal) : *Logistique globale :supply Chain management* ,édition ELLIPSES, Paris 2006, p 99
- BAGLIN G et autres:*Management industriel et logistique*, ECONOMICA, 3<sup>ème</sup> édition, paris 2001, p323
- GIARD (Vincent) : *Gestion de la production et des flux*, Economica 3ème édition, Paris 2005.

#### **Articles :**

- JOUENNE, (Thierry) : « *les quatre leviers de la logistique durable* », Revue Française de Gestion Industrielle Vol.29, n°1,2010
- Jouenne (Thierry) : « *COMMENT CONTRIBUER A LA COMPETITIVITE ET AU DEVELOPPEMENT DES PME A L'AIDE DES CONCEPTS DE L'APICS ?* », Revue Française de Gestion Industrielle Vol. 27, n° 3, 2008
- MIROGLIO, (Daniel) : « *le Lean logistics* », senior manager PEA consulting.
- BOUBKER, (Omar) et CHAFIK, (Khalid) : « *comprendre le rôle des Systèmes d'information dans l'amélioration de la performance et la maturité des processus logistiques* » European Scientific Journal, N°28, Octobre, 2016
- BOUBKER, (Omar) et CHAFIK, (Khalid) : «*Systèmes d'information logistiques et performance de l'entreprise* », International Journal of Innovation and Scientific Research, N°1, May, 2016.
- KOURAICHE, (Nassira) : «*LE RÔLE DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT EN ALGÉRIE* », Les Cahiers du Cread, vol. 34 - n° 2, Mai, 2019

#### **Textes réglementaires :**

- Loi n°17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de petite et moyenne entreprise PME
- Loi n°16-09 du 3 août 2016 relative à la promotion de l'investissement
- loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME)

#### **Rapports :**

- Bulletin d'information statistique n°35, 2019
- Banque mondiale, « *Doingbusiness* », rapport 2020
- ONS, Indice de la production industrielle N° 892, 2020

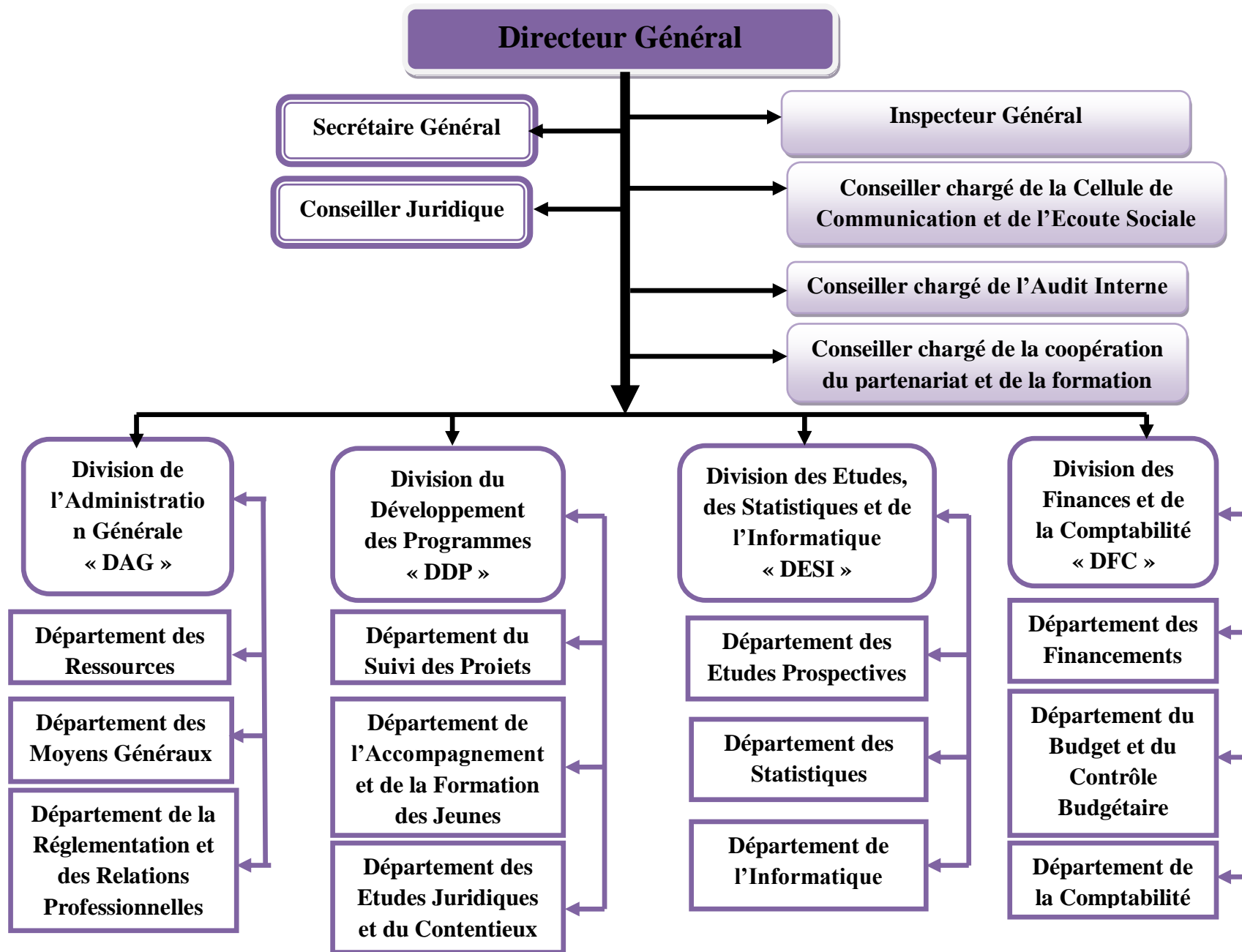
#### **Sites web :**

- <http://www.mdipi.gov.dz/?L-amelioration-de-l-environnement>. (Consulté le 27/03/2020)
- <https://supplychain-masters.fr/index.php/grilles-de-maturite/57-2-strategie-logistique>. (Consulté le 28/02/2020)
- <https://www.mecalux.fr/blog/lean-logistics-definition>. (Publié le 28/08/2019, consulté le 07/04/2020)
- <http://www.aps.dz/economie/106098-l-algerie-a-importe-pour-pres-de-2-mds-usd-de-produits-alimentaires-au-1er-trimestre-2020>, (consulté le 13/07/2020)
- [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz).
- <https://fr.slideshare.net/connaissancecreative/mthodologie-de-recherche-comment-entamer-son-mmoire-de-findtude>. (Publié le 30/12/2013 consulté le 04/08/2020)

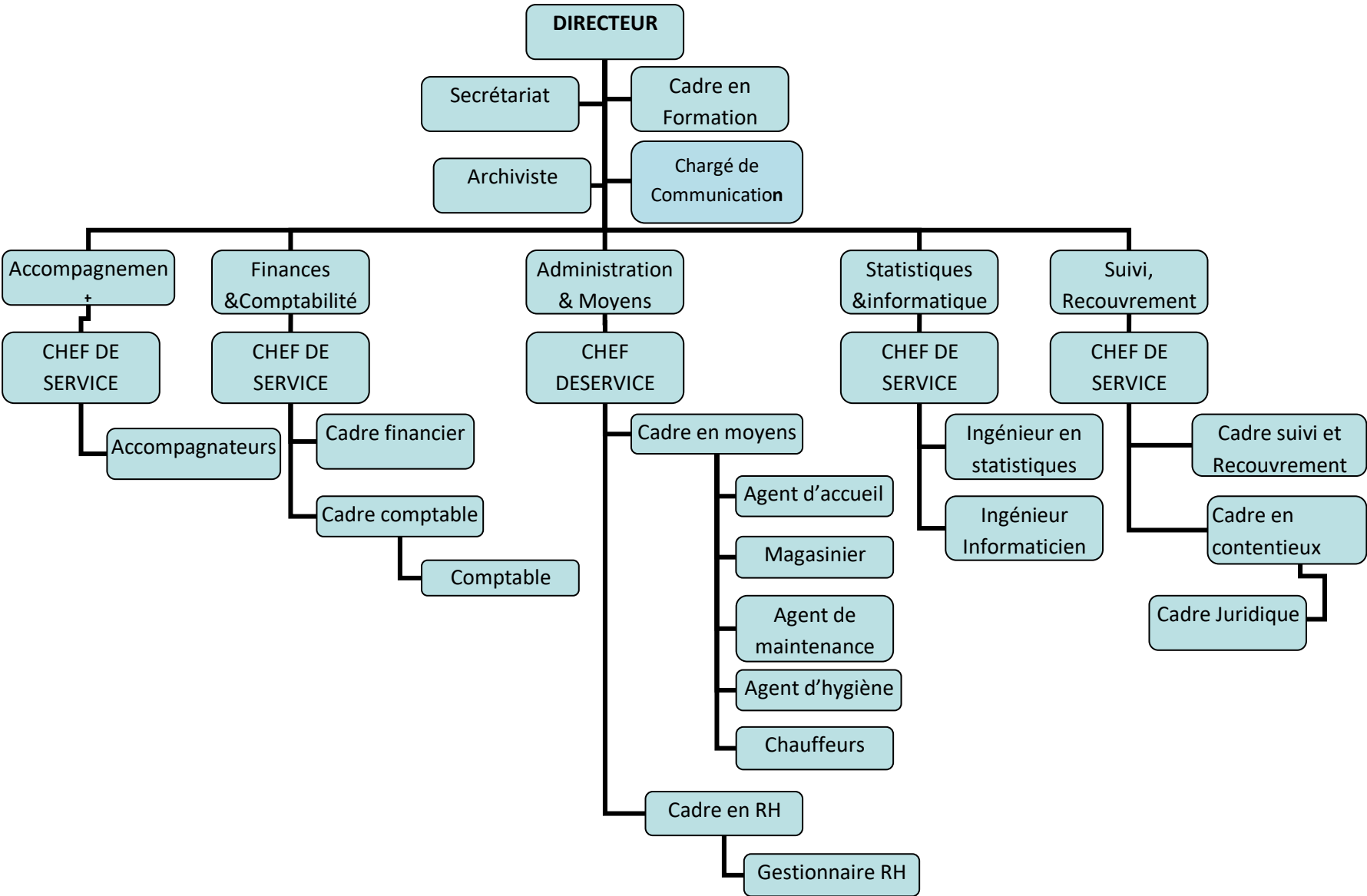
#### **Journaux :**

- Journal officiel n°46 du 03/08/2016
- Journal officiel n°2 du 11 /01/2017
- Journal officiel n° 16 du 8 mars 2017

# **ANNEXES**



# ORGANIGRAMME TYPE ANTENNE



## Annexe 3 : Questionnaire

# Enquête sur la stratégie logistique des PME Algériennes.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire fin de cycle sous le thème "Analyse de la stratégie logistique des PME industrielles en Algérie", étant étudiante en 3ème année Master, spécialité "Distribution et management de la chaîne logistique" à l'école des hautes études commerciales -EHEC ALGER-, et stagiaire à ANSEJ.

Nous serons très reconnaissantes de bien vouloir remplir le questionnaire.

A noter que toutes les informations seront utilisés à titre de recherche académique afin d'améliorer la conception de la logistique dans nos entreprises et pouvoir sortir avec des propositions/solutions qu'on va les communiquer avec vous et avec les organismes concernés.

Merci pour votre collaboration.

**\*Obligatoire**

1. Quel est votre dénomination sociale? \*

*Une seule réponse possible.*

- SNC (Société en Nom Collectif)
- EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée)
- SARL (La Société à Responsabilité Limitée)
- SPA (Société Par Action)
- entreprise individuelle

2. Quelle la date de votre financement par ANSEJ? \*

\_\_\_\_\_

3. Quelle est la date de lancement de votre activité? \*

\_\_\_\_\_

4. Quel est votre secteur d'activité? \*

*Une seule réponse possible.*

- Industrie agroalimentaire,
- Textiles et habillement,
- Bois et industrie du meuble
- industrie métallique
- Autre : \_\_\_\_\_

5. Quel est votre effectif total? (taille de l'entreprise) \*

*Une seule réponse possible.*

- 1 à 9
- 10 à 49
- 50 à 250
- > 250

6. Quel est votre chiffre d'affaire annuel? \*

*Une seule réponse possible.*

- moins de 40 millions DA
- Entre 40 millions DA et 400 millions DA
- Entre 400 millions DA et 4 milliards DA
- plus de 4 milliards DA

7. Selon vous, que signifie la logistique? \*

*Une seule réponse possible.*

- transport et manutention
- gestion de stock et préparation de la commande
- planification, coordination et maîtrise de l'ensemble des flux d'approvisionnement, production, distribution, livraison, SAV et gestion de retour.
- je ne sais pas.

8. Quelle est votre stratégie global d'entreprise? \*

*Une seule réponse possible.*

- stratégie d'écrémage (de niche)
- différenciation par la qualité du produit, service client...
- alignement avec le marché.
- pénétration du marché.
- Autre : \_\_\_\_\_

9. Comment vous segmenter votre marché? \*

*Une seule réponse possible.*

- par produit
- par client
- par zone géographique
- Autre : \_\_\_\_\_

10. Anticipez vous une croissance dans votre entreprise? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	oui	non
augmentation de la production/ vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
augmentation de la taille de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
création des nouveaux réseaux de partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
augmentation en unités de stock	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Quel est le nombre de client à livrer en moyenne ? (par mois) \*

\_\_\_\_\_

12. Quel est le nombre de vos fournisseurs? \*

\_\_\_\_\_

13. Quel est le nombre des sous-traitants? \*

\_\_\_\_\_

14. Quel est le nombre de prestataire? \*

\_\_\_\_\_

15. Externaliser vous ces activités? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Production (Partiellement)
- Entreposage
- Transport

Autre :  \_\_\_\_\_

16. Appliquer vous une collaboration logistique? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui
- non
- A l'étude

17. Quelle est votre source principale d'approvisionnement? \*

*Une seule réponse possible.*

- marché régional
- marché national
- marché international
- Autre : \_\_\_\_\_

18. Quelle est la destination de vos produits finis? \*

*Une seule réponse possible.*

- marché régional
- marché national
- marché international

19. Avez vous une fonction logistique? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui *Passer à la question 24*
- Non *Passer à la question 20*

20. Quel est votre mode de production? \*

Une seule réponse possible.

- à l'unités  
 par lots  
 en serie  
 en continue  
 Autre : \_\_\_\_\_

21. Qui assure ces activités? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	Direction	Fonction achat	Fonction commerciale/vente	Fonctio producti
gestion des données techniques de la production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planification des besoins en composants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion d'approvisionnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion de stock	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion de retour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
service après vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quelles sont les contraintes/ freins que vous les confrontez souvent dans la logistique? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	faible	moyen	fort
fond de roulement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
faire ou sous traiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
formation du personnel aux nouvelles exigences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pénurie de transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
infrastructure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
restrictions des importions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
problème payement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intégration/ développement d'un système d'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion des retours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
traitement des commandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suivi des expéditions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communication interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communication externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la coordination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
définition des taches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Selon vous quelle est la cause qui freine la logistique? \*

Une seule réponse possible par ligne.

	Faible	Moyen	Fort
Le manque des connaissances des enjeux stratégiques de la logistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le manque d'informations sur les bonnes pratiques de la logistique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le manque de temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manque de compétences logistiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manque de ressources financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manque d'information sur les offreurs de solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Passer à la question 33

24. Quel est votre mode de production? \*

*Une seule réponse possible.*

- à l'unités
- par lots
- en serie
- en continue
- Autre : \_\_\_\_\_

25. Comment vous jugez ces activités? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	centralisé	distribué (décentralisé)
Planification de la logistique (objectifs, exigences)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de la logistique (achat, pro, stock, expédition,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direction de la logistique (sélection des fournisseurs, définition des roles..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Élaborer vous un plan directeur logistique? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui
- Non

27. Si oui, contient il ces informations? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	oui	non
descriptions général de la stratégie et sa relation avec les autre fonction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
définition des missions et objectifs en termes de coûts et satisfaction clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
décisions concernant : stock, entreposage, transport, passation de commandes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prévision de besoin en MOD et en investissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
état financier détaillant les coûts, besoins de fonds, flux financier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
description de l'impact de la stratégie sur résultat financiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Opter vous à des pratique Lean? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	oui	non
production juste à temps (JAT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Système KANBAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réduction des activités manufacturière sans valeurs ajoutées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réduction de stock	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantation d'une culture d'amélioration continue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Quel est votre horizon de planification? \*

*Une seule réponse possible.*

- Heurs/jours  
 Jours/semaines  
 Semaines/ mois  
 Autre : \_\_\_\_\_

30. Comment vous planifiez? \*

*Une seule réponse possible.*

- manière traditionnelle manuelle  
 à l'aide de logiciel de planification

31. Comment vous gérez les flux d'informations? \*

*Une seule réponse possible.*

- méthode traditionnelle (documents, bouche à oreille,..)  
 à l'aide de progiciel

32. Quelles sont les contraintes/ freins que vous les confrontez souvent dans la logistique? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	faible	moyen	fort
fond de roulement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
faire ou sous traiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
formation du personnel aux nouvelles exigences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pénurie de transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
infrastructure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
restrictions des importations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
problème paiement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intégration/ développement d'un système d'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestion des retours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
traitement des commandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suivi des expéditions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communication interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communication externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la coordination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
définition des taches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. si vous voulez avoir les résultats de cette enquêtes, les solutions et les proposition à propos de ce sujet veuillez nous laisser votre mail.

\_\_\_\_\_

34. si vous avez un commentaire, recommandation merci bien de nous laisser un message.

# Table des matières

Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>02</b>
<b>Partie I : le cadre conceptuel de mise en place d'une stratégie d'une PME.</b>	
<b>Chapitre 1 : les PME ; à la recherche d'une stratégie logistique</b> .....	<b>07</b>
Section 1 : l'entreprise en Algérie.....	07
Sous- section 1: définition d'une entreprise, ses typologies.....	07
Sous-section 2 : Le développement de l'environnement des affaires en Algérie.....	10
Sous-section 3 : processus de création d'entreprise à titre industriel.....	13
Section 2 : la logistique stratégique.....	17
Sous- section 1: définition et rôle de la logistique.....	17
Sous-section 2 : La logistique, fonction stratégique.....	18
Sous-section 3 : leviers de la logistique durable.....	22
Section 3 : Processus d'élaboration d'une stratégie logistique .....	26
Sous- section 1: la planification de la stratégie logistique.....	27
Sous-section 2 : la mise en place de la stratégie logistique.....	34
Sous-section 3 : les types de stratégies logistiques .....	37
<b>Chapitre 2 : les nouvelles méthodes de gestion étant une pratique optimale de la stratégie logistique</b> .....	<b>40</b>
Section 1 : L'adaptation du management par projet.....	40

Sous- section 1:Généralité sur le concept.....	40
Sous-section 2 : les outils de management par projet .....	42
Sous-section 3 : Utilisation de logiciels de gestion de projet.....	45
Section 2 : Penser à une logistique Lean .....	48
Sous- section 1:fondement du Lean logistique .....	48
Sous-section 2 : Les outils du Lean logistique.....	50
Sous-section 3 : TOYOTA étant L'entreprise Lean.....	56
Section 3 : intégration d'un système d'information pertinent.....	60
Sous- section 1: Généralités sur le système d'information.....	60
Sous-section 2 : le système d'information logistique (SIL).....	64
Sous-section 3 : Les outils du système d'information logistique.....	67
<b>Partie II : la stratégie logistique chez les PME industrielles en Algérie.</b>	
<b>Chapitre 3 : Analyse macro-économique de l'environnement.....</b>	<b>74</b>
Section 1 : l'écosystème entrepreneurial Algérien .....	74
Sous- section 1: Cadre conceptuel de l'écosystème entrepreneurial.....	74
Sous-section 2 : Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en ALGERIE.....	76
Sous-section 3 : diagnostic de l'écosystème entrepreneurial algérien .....	81
Section 2 : Diagnostic du secteur industriel Algérien.....	84
Sous- section 1: Présentation du secteur industriel des PME algériennes.....	84
Sous-section 2 : analyse du secteur industriel Algérien.....	89
Sous-section 3 : Les industries à promouvoir par l'écosystème.....	95
Section 3 : Présentation de l'ANSEJ.....	97
Sous- section 1: Présentation générale de l'ANSEJ.....	97

Sous-section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « Antenne Alger-ouest ».....	101
Sous-section 3 : Les actions mises en place pour promouvoir les activités logistiques.....	103
<b>Chapitre 4 : L'analyse de la stratégie logistique des PME.....</b>	<b>107</b>
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	107
Sous- section 1: Choix de la méthodologie et outils de recherche.....	107
Sous-section 2 : Objectifs et finalités de la recherche .....	109
Sous-section 3 : Les difficultés et les limites de la recherche.....	111
Section 2 : présentation des résultats de l'enquête.....	112
Sous- section 1: description de l'échantillon d'étude.....	112
Sous-section 2 : analyse de la stratégie logistique des PME étudiés.....	118
Sous-section 3 : synthèse et test des hypothèses.....	130
Section 3 : Recommandations.....	132
Sous- section 1: la mise en place d'une stratégie logistique collective.....	132
Sous-section 2 : Enjeux et perspectives de la mutualisation logistique.....	134
Sous-section 3 : développer une logistique urbaine collective.....	136
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>139</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table de matière</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé :**

Le travail présenté dans ce mémoire consiste d'une part à analyser la stratégie logistique des PME industrielles soutenues par ANSEJ et proposer des méthodes de gestion qui facilitent sa mise en place. D'autre part, analyser la macro environnement de ces entreprises.

Il est incontestable que l'entreprise doit agir de façon efficace sur sa logistique. L'idée de départ consiste effectivement à envisager la logistique en tant que processus intégré dont le but est de maximiser le profit global dégagé par le fonctionnement d'une chaîne multi-acteurs orientée client. Un tel but ne sera atteint qu'à la condition de considérer la chaîne comme un tout où des décisions concertées sont prises pour réduire le niveau total des stocks et accélérer la vitesse de réaction aux demandes à servir. Il en a été tiré la conclusion que la coordination à court et moyen termes des flux donne naissance à des stratégies logistiques dont l'objectif est de modifier l'équilibre concurrentiel à l'avantage de la firme. Cela nécessite des méthodes de gestions adaptées.

**Mots clés :** Logistique, Stratégie logistique, PME, ANSEJ, écosystème entrepreneurial,

## **Abstrat :**

The work presented in this thesis consists, on the one hand, in analyzing the logistics strategy of industrial SMEs supported by ANSEJ, and in proposing management methods that facilitate its implementation. On the other hand, to analyze the macro environment of these companies.

It is indisputable that the company must act efficiently on its logistics. The initial idea is to consider logistics as an integrated process whose goal is to maximize the overall profit generated by the operation of a customer-oriented multi-actor chain. Such a goal will only be achieved if the chain is considered as a whole where concerted decisions are taken to reduce the total level of stocks and accelerate the speed of reaction to requests to be served. It was concluded that the short and medium term coordination of flows gives rise to logistics strategies whose objective is to modify the competitive balance to the advantage of the firm. This requires adapted management methods.

**Keywords :** Logistics, Logistics strategy, SME, ANSEJ, entrepreneurial ecosystem,

