



Mr : FERRAHI Abdelhakim  
 Doctorant: Université de  
 Mostaganem - Algérie

Melle : MAHIDA Hanane  
 Doctorante: Université de  
 Tlemcen -Algérie

## Le risque au cœur de la problématique de performance du supply chain management

La notion du risque est présente et relative à de multiples activités relevant de la gestion d'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les chercheurs et spécialistes sont parvenus assez tôt à analyser dans un champ pluridisciplinaire : stratégies, finance, production, comptabilité, marketing... Le risque est défini comme « la mesure dans laquelle il existe une incertitude quant à savoir si les résultats potentiellement importants et/ou décevants seront réalisés. » . Par ailleurs, (Yates et Stone 1992) , définissent le risque à travers trois éléments : l'étendue de la perte, son importance et sa probabilité d'apparition. (Mitchel 1995) a pour sa part mis en avant une formule, dans l'objectif est d'évaluer le risque d'un événement à partir de la probabilité de perte  $[P(\text{Loss } n)]$  et de l'importance de la perte. En liant la notion du risque à la chaîne logistique, nous relevons que le risque se manifeste alors principalement par un dysfonctionnement, voire une rupture et une coupure du flux entre les différents maillons de la chaîne. Ce changement représente un dysfonctionnement qui peut affecter les flux d'informations et les flux physiques, provoquant ainsi une modification dans le processus gestion des ressources (humaines et matérielles). Il existe plusieurs types de risques et ce à différents niveaux de la chaîne. (Zsidisin & al, 1999) perçoivent le risque comme « la transpiration d'un échec significatif et/ou décevant avec les produits et services entrants. ». Quatre ans plus tard Zsidisin, propose une autre définition du risque qui vient conforter la précédente, pour ce dernier le risque lié à l'approvisionnement est défini comme « la probabilité d'un incident lié à l'approvisionnement des inputs de la part d'un fournisseur particulier ou le marché d'approvisionnement, ce qui se répercute sur le résultat des outcomes, soit en provoquant une incapacité du service achat à faire face à la demande client, ou bien représenter une menace pour la vie et la sécurité du consommateur. ». Cette définition met

l'accent sur un élément crucial qui est la probabilité d'apparition du risque. (Mason Jones & Towill 1998) , proposent une typologie de risques organisés autour de cinq facteurs

-L'environnement - la demande - l'approvisionnement - le processus et le contrôle, tout en intégrant un facteur essentiel qui représente la vulnérabilité de la chaîne logistique. Cette dernière constitue une source de risques et peut être définie comme une exposition à une perturbation découlant de risque de la chaîne d'approvisionnement, et qui peut affecter sa capacité à servir le marché. D'autres travaux sur la notion du risque dans le contexte de la supply chain amont stipulent, que les risques existent quant à la complexité des marchés qui se manifestent à travers la pénurie de fournisseurs, l'évolution des technologies, les coûts logistiques, les difficultés liées aux conditions de marchés de fournisseurs (monopole- oligopole). Dans un souci d'assimilation du concept, nous retiendrons la définition donnée par (Juttner 2005) qui stipule que « L'identification et la gestion des risques de la supply chain à travers une approche coordonnée entre les membres de la chaîne, réduit la vulnérabilité de la chaîne en entier ». Cette définition montre que la notion de risques peut modifier voire ralentir la circulation de l'ensemble des flux de la chaîne, entre le fournisseur du fournisseur de l'entreprise et le client du client de l'entreprise. Pour ce qui est du concept de supply chain risk management, il peut être approché en liant une seule organisation, ou en intégrant des liens entre partenaires industriels. Globalement le SCRM peut être défini comme étant à la fois la gestion des risques d'une seule chaîne logistique interne, sans prendre en compte l'environnement externe de l'entreprise (partenaires en amont et en aval), tout en intégrant lesdits partenaires industriels avec des variables extérieures à l'entreprise caractérisées par l'environnement (géopolitique, macro-économique, climatique...etc.) susceptibles d'avoir une incidence

sur le bon fonctionnement du processus global de la gestion de la chaîne logistique.

### 1.1. Les évolutions récentes du risque :

Deux paramètres caractérisent essentiellement le risque :

- Relatif à l'expansion du périmètre du risque : le cas des technologies de l'information et de la communication, démontre parfaitement l'amplification du risque. Si les TIC ont révolutionné les rapports interentreprises en créant une sorte de connectivité et flexibilité, il est donc essentiel de souligner que ces derniers représentent une source potentielle de risque. D'autre part, la technologie internet génère souvent des risques transactionnels (dégradation de l'image de l'entreprise) . Le risque informatique, caractérisé par la perte d'intégrité informationnelle. Enorme et majeur dans la mesure où il puisse être modifiable soit par le client ou par le concurrent. Si la notion de risque apparaît comme un élément faisant défaut, il est cependant opportun de souligner que le comportement des individus vis-à-vis du risque, contribue à accroître le degré du risque lié exclusivement au manque d'engagement et de responsabilité de l'assujetti. Ce type d'attitude ne peut qu'étendre le champ du risque.
- Le second paramètre est lié au phénomène de la mondialisation économique, qui a donné lieu à une sorte d'interdépendance croissante entre entreprises, créant ainsi un réseau organisationnel universel lié par une architecture informatique (réseau internet), qui sert de levier d'interconnexion entre ces entreprises. Ce mode de liaison inter-entreprise apparaît donc comme un élément déclencheur du risque informatique, favorisant ainsi la dépendance au réseau et l'interdépendance entre les réseaux . La particularité des types de risque liés aux plateformes de réseaux informatique, présentent des soucis d'évolution constants des technologies, des contraintes caractérisées par le manque d'interconnexion des systèmes de gestion, notamment dans la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise. Notons également à ce sujet le facteur d'incertitude quant à l'échelle et a nature des pertes. Le risque peut apparaître particulièrement progressif dans le cas où les activités de la firme s'organisent avec ses partenaires au sein d'un même réseau.

### 1.2. Pour une démarche globale de gestion des risques

En matière de gestion des risques, la mise en application de gestion innovante est impérative et ceci pour trois raisons :

- La prise en considération de la prévention du risque comme facteur à caractère concurrentiel pour la firme, afin d'y parvenir cela requiert principalement l'instauration d'une démarche de gestion efficiente et globale en symétrie avec les objectifs de l'entreprise, ayant pour finalité la création de valeur. La contrainte liée à une démarche exclusive est qu'elle peut favoriser un risque spécifique au détriment de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est assujettie. Dans ce cas il conviendrait d'opter pour une stratégie de gestion des risques aspirant vers une amélioration continue des performances de l'entreprise.
- La seconde raison, expliquant la tendance vers une démarche globale est relative à la complexité organisationnelle des entreprises. Cette complexité favorise l'adoption d'une démarche intégrée de gestion des risques par le biais de gestion des processus.
- La troisième raison, justifiant qu'il est impératif d'instaurer une gestion de risque innovante dans l'entreprise, est relative au degré d'incertitude suscitée par l'usage de réseaux informatiques, conditionnant à la fois la performance de la supply chain de l'entreprise et le succès de cette dernière au sein d'un réseau, à travers l'imbrication des SI. Cet élément important à la stratégie de l'entreprise nécessite une protection (Lorino et al ; Martinet, 2001) . L'efficience d'un système d'information suppose la bonne volonté des partenaires d'un même réseau à préserver les échanges et les transactions électroniques.

## 2. Vers une perspective d'application d'une démarche globale de gestion des risques dans la chaîne logistique :

### 2.1. La chaîne logistique comme champ d'analyse:

La gestion de la chaîne logistique apparaît actuellement comme un outil stratégique au service de l'entreprise, permettant un apport considérable aux processus de création de valeur. Le caractère intense des rapports existants au niveau intra et inter organisationnel dans un contexte d'activité logistique servant de support pour le développement d'un modèle organisationnel

performant. La chaîne logistique apparaît alors comme un système « désintégré-intégré » agissant sur la base d'une architecture commune souvent complexe .

La logistique intégrée regroupe deux niveaux, le premier est relatif à l'environnement interne de l'entreprise, le second niveau s'étend aux différents partenaires de l'entreprise. Ces derniers intègrent toutes les activités logistiques. Cette double intégration témoigne par conséquent de l'efficacité de la supply chain.

Le rôle du manager de la supply chain, est de s'investir sur les opportunités génératrices de valeur par le biais de leviers opérationnels. Cependant, afin de parvenir à une optimisation des flux de la chaîne et ainsi créer de la valeur, il conviendra dans un premier lieu de mesurer le degré du risque existant entre partenaires.

## 2. 2. Les risques liés à la logistique intégrée :

De multiples facteurs peuvent constituer des éléments aliénant le bon fonctionnement logistique, et par conséquent ralentir voire stopper la fluidité des flux informationnels et physiques. Ainsi, la majorité des risques émanant du cercle de l'entreprise ou bien de ses partenaires peuvent être la cause de la rupture de ces flux. Ces risques caractérisés par leur part dans les exemples suivantes : (inondation, défaut de paiement, rupture de réseau, panne de machine, grève, défaut de qualité, risque politique, défaut de délai...etc.). Ces derniers sont regroupés autour de six fonctions principales dites méthodes de centre de risque (Maquet, 1994) . Ces fonctions sont la résultante d'une découpe de l'entreprise en sous-systèmes :\*

- Ressources humaines : ressources internes et externes ;
- Ressources techniques : ils sont inclus dans l'actif de l'entreprise, sous forme de leasing, location ;
- Ressources informationnelles : ensemble des flux d'informations circulants dans l'organisation ; La notion de vulnérabilité est perçue comme la disparition de l'une de ces ressources dont la survenance empêchant l'entreprise d'atteindre les objectifs assignés. Les conséquences des risques peuvent affecter:
- Le niveau amont de l'entreprise. Autrement dit, cela peut toucher l'un des fournisseurs direct ou le fournisseur d'un fournisseur. Par conséquent l'approvisionnement des inputs de l'entreprise ce qui va avoir des répercussions

sur son système productif. Afin d'y remédier l'entreprise peut faire appel à ses partenaires à travers des relations très étroites avec eux dans l'objectif de mettre en œuvre des mesures préventives, pour réduire le degré de fragilité de la chaîne.

- Au niveau aval, des contraintes peuvent surgir en matière de transport, cela implique que des dysfonctionnements des activités en amont ont une influence systématique sur l'activité en aval.

## 4. nouveau mode gestion, nouvelles contraintes pour la supply chain management :

### 4.1. La problématique risque/supply chain : une démarche complexe :

Deux principes émanent le développement des structures organisationnelles et les modes de fonctionnement de l'entreprise :

- Le premier est caractérisé par les flux informationnels qui remplacent progressivement les flux de nature physique. On les place au cœur de l'activité de l'entreprise qui évolue dans un environnement contingent.
- Le deuxième principe est de type organisationnel. Ce dernier repose sur l'externalisation des activités de l'entreprise.

La combinaison et la corrélation de ces deux principes a donné naissance à une nouvelle structure d'organisation purement transversale reposant sur un système d'information inter-organisationnel à part entière. En associant la combinaison à un domaine logistique, cela nous mène à faire face à un système organisationnel, dit système logistique (Intégré versus désintégré). La désintégration concerne l'externalisation d'une activité pour une entreprise, en la menant à se séparer d'un certain nombre d'activités relatives aux partenaires intégrés. Ce type de rapport entre les entreprises rend la vision des frontières d'une organisation relativement floue. Cette imbrication économico-technologique entre les acteurs de la chaîne logistique, procure au client une position centrale dans le processus de création de valeur . Un tel degré d'imbrication, contribue à minimiser le niveau des risques auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi il sert à valoriser le processus de création de valeur. Ces risques entraînent des répercussions néfastes pour la firme et ses partenaires de par leur caractère imprévisible, et leur difficulté à faire l'objet d'une couverture assurantielle.

Cependant l'apparition de ces contraintes est relative **à d'autres facteurs :**

D'une part, les incidents engendrés par des événements ponctuels au sein de la chaîne logistique ne peuvent être dissociés. C'est pour cela que des chercheurs ont suggéré d'utiliser le terme supply network au lieu de supply chain, et ceci dans l'objectif de mettre en relief le degré de complexité des flux et d'interaction entre les maillons de la chaîne logistique, pour démontrer que les répercussions du niveau de complexité des flux agissent avec une logique d'amplification progressive. (Christopher & Lee 2001), estiment que pour accroître la performance d'une supply chain on la rend paradoxalement plus vulnérable, et ceci par le biais des flux tendus qui s'organisent. En effet, les modes de fonctionnement du type JAT, la gestion des données en temps réel, les approvisionnements en continu, contribuent à exacerber la tension qui s'exerce sur la chaîne.

De nos jours, la notion de fragilité de la chaîne logistique, et les modes managériaux en charge d'identifier et gérer les risques, sont encore à un état embryonnaire. Plusieurs entreprises présentent le besoin d'être assujetties à une forme d'audit de risques, tout en attendant des solutions en retour. Ce type d'action demeure sollicité à un niveau local, tandis que les réels risques se positionnent au niveau global, autrement dit le long de la chaîne logistique. Par conséquent, remettre en question la notion de gestion des risques logistiques (identification, action) est une démarche impérative.

#### **4.2. La gestion des risques au cas d'un processus supply chain :**

Le degré d'efficacité de la chaîne logistique est relatif au niveau d'interaction qui existe entre l'ensemble des acteurs de la chaîne. Pour (Mentzer et al 2001), la gestion de la supply chain est traduite par la coordination des activités entre organisation interdépendante qui représente la tryptique, entreprise, fournisseur et client. Or, la gestion de la supply chain ne se résume pas à une seule organisation, la coordination est alors perçue, à un niveau inter-organisationnel, puisqu'elle repose sur les liens de dépendance, les opérations de transaction et de négociation. Ainsi la réalisation de la performance de la chaîne toute entière, s'appuie sur la performance du chaînon le plus faible. La préoccupation majeure du supply chain manager est donc, d'essayer d'assimiler les origines des risques qui surviennent le long du processus logistique. Il s'agit selon (Juttner 2005) d'identifier les risques relatifs aussi bien à un niveau intra-entreprise qu'inter-entreprise. Sauf que

le degré de compatibilité et d'adéquation du mode de gestion du risque adopté, reste crucial aussi bien pour l'entreprise que pour ses partenaires. La tâche s'avère compliquée dans la mesure où les éléments constituant les maillons de la chaîne font l'objet de changements et d'instabilité. Certains chercheurs, estiment que le type de risque est relatif à la nature de l'industrie. Ainsi le secteur d'activité dans lequel évolue l'organisation, est très déterminant au détriment de la typologie de risques logistiques. (Mason & al 1998) ont distingué une typologie de sources de risques organisées autour de cinq facteurs :

- L'environnement ;
- La demande ;
- Les fournisseurs (amont).
- Les processus ;
- Les modalités de contrôle ;

Les sources de risques liées à l'environnement externe de l'entreprise, caractérisées par des crises politiques, sociales ou naturelles, sont considérées comme des sources externes à l'entreprise. Cependant, il existe d'autres facteurs de risques liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise, traduits par des changements des conjonctures économiques.

- Les sources de risques relevant de l'environnement interne de l'entreprise sont multiples. Selon (Christopher & Lee 2001), il existe trois types de sources de risques internes :
- Le défaut de propriété : généralement lié aux rapports existants entre clients et fournisseurs. Ces rapports créent une sorte de complexité entre les différents acteurs de la chaîne, sachant bien que le risque s'accroît au fur et à mesure que l'on progresse.
- L'incapacité des acteurs de l'entreprise à suivre l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue.
- Les processus peuvent aussi représenter un élément amplificateur de risque sur la supply chain. En effet, ces derniers peuvent se manifester à travers les rapports d'interconnexion technologiques, entre les différents maillons de la chaîne logistique.

Il est évident de souligner que la structure du réseau, constitue une source de risque considérable. Des spécialistes prétendent que plus le réseau est complexe, plus la visibilité et le contrôle diminuent. L'identification de l'objectif de diminuer le degré de risque, requiert une connaissance exhaustive de l'architecture du réseau.



## 5. Synthèse :

Nous avons réalisé au terme de notre analyse, une étude générale sur l'approche théorique de la gestion des risques dans un cadre supply chain, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour. Apportant un éclairage particulier par rapport à notre objet, l'intérêt de notre analyse est d'essayer d'apporter des critères d'efficacité supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche, sachant qu'il existe un rapport de complexité quant à la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques au sein de la chaîne logistique de l'entreprise. De plus, les aspects théoriques étudiés, tentent de faire la jonction entre performance managériale et opérationnelle et celle de la performance globale de l'organisation et ce par le biais d'une gestion efficace des risques de la chaîne logistique dans sa globalité, tout en tenant compte des évolutions de l'environnement et de sa mouvance.

1. Sitkin & pablo. (1992). « Reconceptualizing the determinants of risk behavior ». *Academy of Management Review*. Vol.17. n°1. pp. 9-38
2. Yates et Stone. (1992). « The risk construct. in Yates (ED). Risk taking behavior. John Wiley & Sons. New York. PP. 1-25
3. Mitchel (1995). « Organizational risk perception and reduction: A literature review ». *British Journal of Management*. Vol 6. n°2 pp.115-133
4. Zsidisin & al. (1999). « purchasing organization involvement in risk assessment. contingency plans and risk management : an exploratory study. supply chain management : an international journal. Vol. 5. n°4. pp; 187-197
5. Mason Jones & Towill (1998). « Shrinking the supply chain uncertainly cycle. control : the institute of operation management. Vol 24. n° 07. pp. 17-22
6. Juttner (2005). « Supply Chain Risk Management ». *international journal of logistics management*. Vol. 16. n°1. pp. 120-141
7. Lavastre.O. & al. (2008). « Le supply chain risk management. état des lieux et compréhension des pratiques ». 7<sup>ème</sup> rencontre internationale de la recherche en logistique. Avignon. p.4
8. Nom du secteur d'activité ou nom d'entreprise déjà utilisé. pouvant porter atteinte à son image suivant les informations existantes sur le site.
9. Gratacap & Medan (2010). « vers une identification des risques intégrés au management- le cas de la supply chain ». XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique. Annecy. p.08.
10. Martinet A.C & al. (2001). « Stratégies. Actualité et futur de la recherche ». Vuibert. Fnge
11. Gratacap. A. & al. op.cit. P.12.
12. Maquet. Y. (1994). *Le risk management des PME*. Bruxelles. Bruylant.
13. Gratacap. A. & al. op.cit. P.14.
14. Medan. P (2010). « logistique et supply chain management. intergation. collaboration et risque dans la chaîne logistique globale ». Dunod. p. 230.
15. Porter. (1986). « l'avantage concurrentiel ». Paris Inter Edition
16. Se référer à la théorie du chaos ou l'effet domino.
17. Christopher & lee (2001). « supply chain confidence. the key to effective supply chain through improved visibility and reliability ». *global trade management*. Vastera Inc.
18. Medan-P.Gratacap. op.cit. p.231.

## 6. Bibliographie:

1. Christopher & lee (2001). « supply chain confidence. the key to effective supply chain through improved visibility and reliability ». *global trade management*. Vastera Inc.
2. Gratacap & Medan (2010). « vers une identification des risques intégrés au management- le cas de la supply chain ». XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique. Annecy. p.08.
3. Juttner (2005). « Supply Chain Risk Management ». *international journal of logistics management*. Vol. 16. n°1. pp. 120-141
4. Lavastre.O. (2008). « Le supply chain risk management. état des lieux et compréhension des pratiques ». 7<sup>ème</sup> rencontre internationale de la recherche en logistique. Avignon. p.4
5. Martinet A.C & al. (2001). « Stratégies. Actualité et futur de la recherche. Vuibert. Fnge
6. Maquet. Y. (1994). *Le risk management des PME*. Bruxelles. Bruylant.
7. Mason & Towill (1998). « Shrinking the supply chain uncertainly cycle. control : the institute of operation management. Vol 24. n° 07. pp. 17-22
8. Medan. P (2010). « logistique et supply chain management. intergation. collaboration et risque dans la chaîne logistique globale ». Dunod. p. 230.
9. Mitchel. (1995). « Organizational risk perception and reduction: A literature review ». *British Journal of Management*. Vol 6. n°2 pp.115-133
10. Porter. (1986). « l'avantage concurrentiel ». Paris Inter Edition
11. Sitkin & pablo. (1992). « Reconceptualizing the determinants of risk behavior ». *Academy of Management Review*. Vol.17. n°1. pp. 9-38 Yates et Stone. (1992). « The risk construct. in Yates (ED). Risk taking behavior. John Wiley & Sons. New York. PP. 1-25
12. Zsidisin (1999). « purchasing organization involvement in risk assessment. contingency plans and risk management: an exploratory study. supply chain management: an international journal. Vol. 5. n°4. pp; 187-197