



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE
L'INNOVATION**

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Agrément/Habilitation

N°01/AG/SAC/ME/DES

DEPARTEMENT : INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMOIRE

Présenté par

Aissata CISSE

Pour l'obtention du Diplôme de

MASTER Supply Chain Management

Domaine : Sciences de Gestion

Mention : Ingénierie des affaires

Option : Supply Chain MANAGEMENT

SUJET

**MANAGEMENT DES RISQUES ET LA PERFORMANCE LOGISTIQUE :
CAS DE NESTLE SENEGAL**

Soutenu à Dakar le 31/01/2022 Devant le jury composé de :

Superviseur : Pr Éric Paget Blanc	Coordinateur de l'école doctorale	SUPDECO
Président : Pr Mor Talla DIALLO	Doyen du corps professoral	SUPDECO
Encadreur : Dr Elsie ANGUEZOMO	Professeur permanent et Enseignante chercheuse	IST
Examineur 1 : Dr Chérif GOUDIABY	Professeur permanent	
Examineur 2 : Mamadou DIALLO	Professeur permanent	
Examineur 3 : Dr Malick MANE	Professeur permanent	

Année scolaire 2020 - 2021

DEDICACES

A ma très chère mère

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles de la vie.

A mon cher père disparu trop tôt. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il appréciera cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !

A vous mes frères et sœurs qui m'avez toujours soutenu et m'encouragé durant ces années d'études !

A ma deuxième Maman (Madame TOURE Awa Yacine Diao) et ses enfants pour leurs présences et bienveillances durant ces années d'études à Dakar !

REMERCIEMENTS

On remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide de l'encadrement de Dr Elsie ANGUEZOMO, je la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mon remerciement s'adresse également à mes enseignants et professeurs, car sans leur enseignement de qualité, leur patience, dévouement et sacrifice rien de cela ne serait possible.

Merci à monsieur Guy Théophile NZUDIE KENEMOGNE, Assistant pédagogique à l'Institut Supérieur des Transports pour son aide.

Je remercie mes très chers amis, Mahamat A. Tahir, Jessy, Kévin, Mahfouz, Adama et Makan pour leurs disponibilités.

Pour clôturer, je remercie sincèrement tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin pour l'élaboration de ce mémoire.

RESUME

Le **management des risques** offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation. La valeur de l'organisation est maximisée d'une part lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés et d'autre part lorsqu'elle déploie les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs.

L'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.

La **performance logistique** est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon globale et transversale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Pour la définir, interrogeons-nous sur la finalité de la logistique qui devrait nous éclairer sur ses objectifs de performance.

La performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

Mots clés : Management des risques, performance logistique, rentabilité, ERM.

SUMMARY

Risk management provides the opportunity to respond effectively to the risks and opportunities associated with the uncertainties faced by the organization, thereby enhancing the organization's ability to create value. The value of the organization is maximized when management develops a strategy and sets objectives to achieve an optimal balance between growth and return objectives and the associated risks, and when it deploys the appropriate resources to achieve these objectives.

Risk appetite is an input that management considers when evaluating different strategic options, determining the associated objectives and developing the framework to manage the corresponding risks.

Logistics performance is a multi-faceted concept that must be understood in a global and transversal way, as flows do not stop at the company's borders. In order to define it, let us consider the purpose of logistics, which should enlighten us on its performance objectives.

Logistics performance consists of ensuring customer satisfaction by delivering products of good quality, in the right quantity, at the right time, in the right place, while consuming fewer resources. This means controlling the operational functions established between suppliers and distributors: production, routing, warehousing, packaging and delivery to the point of sale.

Key words: Risk management, logistics performance, profitability, ERM.

SOMMAIRE

DEDICACES	2
REMERCIEMENTS.....	3
RESUME	4
SUMMARY	5
SOMMAIRE.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES GRAPHIQUES.....	7
LISTE DES ABREVIATIONS.....	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	11
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	12
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL	23
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	71
CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL.....	72
CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS	88
CONCLUSION :	123
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	124
TABLE DES MATIERES :	127
GLOSSAIRE.....	131
ANNEXES	138

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle du renseignement	42
Figure 2 : ensemble d'information	44
Figure 3 : <i>Approche par référentiel de risques et de processus</i>	48
Figure 4 : Couple valeur-coût	51
Figure 5 : Evolution du mode de consommation du multicanal à l'omni canal	57
Figure 6 : Différents maillons d'une chaîne de production, du fournisseur de matière première au client final.....	58
Figure 7 : triptyques Qualité- Coût-Délais, 3 objectifs complémentaires	59
Figure 8 : exemple d'indicateur, exemple d'application.....	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : synthèse des hypothèses de recherche	18
Tableau 2 : matrice des risques.....	30
Tableau 3 : triptyque de l'apport des illustrations	40
Tableau 4 : Méthode d'évaluation de la performance logistique.....	60
Tableau 5 : exemple présentation graphique de la croissance' du chiffre d'affaires	69
Tableau 6 : les nombres des commandes.....	78
Tableau 7 : Tableau de vérification des hypothèses	115
Tableau 8 : Analyse SWOT.....	117
Tableau 9 : Tableau des indicateurs de performance.....	120

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : chiffre d'affaires entre 2005 et 2020 vs Objectif	60
Graphique 2 : représentation du chiffre d'affaires de 2010-2018	69
Graphique 3 : Appréciation des services de Nestlé Sénégal.....	108
Graphique 4 : Satisfaction de la clientèle par rapport aux produits proposés.	109
Graphique 5 : Disponibilité des produits	110
Graphique 6 : Appréciation de la politique de retour de NESTLÉ SÉNÉGAL.....	111
Graphique 7 : Sondage sur le service de livraison des produits dans les entrepôts Nestlé Sénégal.....	112

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

CODIPRAL : Compagnie de Distribution de Produits Alimentaires

DSP : Demand and supply planning

ERP : Enterprise Resource Planning

L'AMRE : Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise

PCA : plan de continuité des activités

PIB : Produit Intérieur Brut

RACO : Région Afrique Centrale et de l'Ouest

RH : Ressource humaine

R O : Risk Owner

RM : Risk manager

SAP : System Application and Product

SCC : Supply chain council

SCM : Supply chain management

SCOR : Supply Chain Operations Reference model

SRCM : Supply Chain risk management

SIGR : Systèmes d'Information de Gestion des Risques

SNTT : Société Nouvelle pour le Transport et le Transit

UEMOA : Union économique et Monétaire Ouest Africaine

VMI : Vendor managed inventory

INTRODUCTION GENERALE

Le début du XXI^e siècle a mis en évidence l'importance de la gestion des risques dans les sociétés modernes de manière générale et dans les entreprises en particulier. Terrorisme, faillite de la gouvernance d'entreprise, résurgence des inquiétudes quant au risque technologique, développement des entreprises du risque informationnel avec l'essor formidable de l'internet, obligent les entreprises à investir ou réinvestir de manière forte dans le champ du management des risques. Des outils de management comme la création d'une culture du risque en passant par le management participatif, le système de catégorisation ou encore, la mise en cellule de veille, les outils de management ne manquent pas pour comprendre et gérer les risques.

Cependant, dans un monde de plus en plus complexe où les interdépendances entre les différents éléments du fonctionnement de nos sociétés sont en constante augmentation, un consensus s'établit désormais selon lequel une gestion efficace des risques nécessite de briser les silos et d'adopter une perspective globale, systématique et permanente. D'où intervient la notion de la performance des entreprises. Ce dernier, c'est-à-dire la performance des entreprises peut en être gravement impactée. Dès lors, se conformer à toutes les obligations sans affecter son niveau de performance est devenu un enjeu majeur. Donc, l'objectif principal du management des risques dans les entreprises est d'accroître la confiance et de contribuer à créer de la valeur pour les actionnaires. Tout l'édifice repose fondamentalement sur ce principe. Cependant, la satisfaction les actionnaires passe d'abord par une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise.

Le risque est un élément inséparable de la vie de toute entreprise, qui œuvre dans un environnement complexe, hostile et dynamique. Cette tendance s'est accentuée avec le développement technologique qui place l'entreprise au centre d'un système inter relié ou le moindre incident déclenche un effet de chaîne de dysfonctionnement.

Les potentielles conséquences systémiques de ces dysfonctionnements ont conduit les entreprises, les chercheurs, les autorités publiques chargées du contrôle et de la surveillance à porter une attention particulière aux risques. Des nouveaux concepts se sont ainsi développés tels que la gestion des risques appelée aussi le management des risques.

D'où notre sujet de mémoire qui porte sur le « Management des risques et la performance logistique : Cas de Nestlé Sénégal ».

La gestion des risques est aujourd'hui utilisée dans de nombreux domaines. Bien qu'elle ne soit pas encore une discipline de premier plan comme la finance, le marketing, la comptabilité, etc.

La gestion des risques devient un élément à part entière dans un processus de bonne gouvernance des entreprises d'envergure et un ingrédient essentiel pour une gestion saine des entreprises.

L'entreprise qui souhaite déployer une démarche de gestion des risques doit faire le choix entre plusieurs approches. Il est nécessaire pour cela de choisir l'approche la mieux adaptée au stade de développement, à la culture d'entreprise et à sa maturité.

Au regard de tout ce qui précède, toute entreprise devrait envisager l'établissement d'un processus de gestion des risques.

De ce fait, le présent travail sera divisé en deux parties :

Dans la première partie intitulée « cadre théorique », nous allons aborder la problématique, les objectifs de recherche, la revue critique de la littérature et les hypothèses de recherche sur la question du management des risques et la performance logistique des entreprises. Enfin, nous allons décrire les principaux concepts du sujet.

Dans la deuxième partie de recherche, intitulée « cadre analytique », nous présenterons le cadre organisationnel, la méthodologie et l'analyse des résultats.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Ce chapitre marque le début de notre recherche, il s'agira pour nous de présenter les éléments de base de notre étude notamment : la problématique, les objectifs de recherche, la revue critique de la littérature, les hypothèses de recherche et l'intérêt du sujet.

Section 1 : Problématique

De nos jours les entreprises rencontrent des problèmes de plus en plus complexes liés aux risques dont elles font face dans leurs secteurs d'activité et plus précisément, ceux liés à la chaîne logistique. La chaîne logistique peut être assimilée à un système composé d'éléments interdépendants évolutifs, dans lequel les perturbations dans un élément peuvent influencer négativement la performance de toute la chaîne logistique.

Pour cette raison, les entreprises doivent se doter d'outils d'analyse en vue de la maîtrise de ces risques qui affectent négativement leur capacité à servir efficacement leur clientèle. En effet, les entreprises qui réduisent le mieux les incertitudes de la chaîne logistique sont les plus capables de réaliser des meilleures performances logistique et commerciale, tels que le respect de la date contractuels de livraison aux clients, le respect de la qualité des produits.

En ce qui concernent Nestlé Sénégal qui constitue notre terrain d'étude, la pratique de ses différentes activités parmi lesquels nous pouvons citer : l'approvisionnement, le stockage et la distribution, l'expose en permanence à plusieurs risques telles que : les retards de livraisons, les ruptures de stock, la détérioration des produits pouvant conduire à des lourdes pertes financières. En effet, la majorité des risques précédemment cités présente certaines failles dans leur gestion au sein de l'entreprise entraînant des problèmes tels que : les retards de livraison, les ruptures de stock, des coûts logistiques supplémentaires qui ont des impacts négatifs sur la performance logistique de l'entreprise. C'est dans ce sens que notre choix s'est porté sur le management des risques et la performance logistique ». Il s'agira pour nous, de répondre à la question : **La mise en place d'un management de risques efficace permettra-t-elle d'améliorer la performance logistique de Nestlé Sénégal ?**

Pour répondre à cette question, il s'agira pour nous de savoir :

Quels sont les dommages que les risques mal identifiés peuvent-ils provoquer sur la performance logistique de l'entreprise ?

Quels sont les moyens de prévenir ces risques ?

Quel est l'apport d'une bonne gestion des risques sur la performance logistique ?

Section 2 : Objectifs, présentation des hypothèses de recherche et intérêt du sujet

Dans cette section, nous allons présenter nos objectifs, hypothèses de recherche et intérêt de la recherche.

1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'améliorer la performance de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal.

2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, notre étude consistera à visualiser les différents mécanismes mis en place par la société pour gérer les risques auxquels elle est confrontée, mais aussi présenter quels sont les recommandations prescrites en matière de gestion des risques pour une meilleure performance des activités logistiques de l'entreprise.

Pour cela, nous allons spécifiquement :

- ✓ Identifier les différents risques de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal,
- ✓ Diagnostiquer les différents maillons de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal,
- ✓ Analyser les différents risques auxquels Nestlé Sénégal est confrontée,
- ✓ Déterminer les stratégies à mettre en œuvre en vue de manager de façon optimale ces risques,
- ✓ Faire des recommandations sur les insuffisances constatées dans le management actuel des risques de l'entreprise.

3. Intérêt du sujet

Le sujet susmentionné présente des intérêts à la fois personnel, académique et pour l'entreprise en question.

- ✓ D'abord, le sujet va nous permettre d'approfondir les connaissances apprises au cours de notre parcours académique et les confronter à la réalité pratique sur le terrain
- ✓ Ensuite, il servira à nous apporter un apport personnel. Le but est donc, de pouvoir m'en servir dans les jours à venir au cas où je ferais face à des situations d'incertitudes dans une organisation,
- ✓ Enfin, il va permettre aux dirigeants des entreprises comme Nestlé Sénégal de pouvoir faire face à des imprévus qui peuvent être des risques auxquels, elles sont souvent confrontées et de savoir quoi faire pour les réduire.

4. Hypothèses de la recherche

Selon Madeleine GRAWITZ : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs même plus ou moins précis, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément passible de début de théorie ».

Les recherches menées par : **Frédéric et Nicolas (2019)** dans leur ouvrage intitulé « piloter la gestion des risques et le contrôle interne » affirme que la gestion des risques est par définition une action de management. Une gestion des risques revient à une gestion des responsabilités. Toute personne exerçant une activité dans l'organisation a donc à gérer les risques dans son domaine d'activité (en effet, s'il y'a que celui qui ne fait rien qui ne risque rien, en corollaire, toute activité comporte ses propres risques). Il est de coutume de dire que l'ensemble des acteurs de l'entreprise sont responsables de leurs activités, cela va des managers aux opérationnels en comprenant aussi les dirigeants. La notion de propriétaire des risques – R.O (*Risk owner*) - comprend cet enjeu de responsabilisation : la capacité à rendre des comptes de son activité et à démontrer sous contrainte d'objectifs opérationnels et de ressources, par principe limitées, les risques encourus sont connus, compris, mesurés et acceptés, au sens d'un niveau d'exposition

résiduelle (après mise en place des moyens nécessaires de couverture de risque). De cette étude, nous émettons l'hypothèse :

Hypothèse 1 : La formation des managers de Nestlé Sénégal sur la gestion des risques améliore la maîtrise de ses risques.

Philippe Noiro et Jacques Walter « le contrôle interne pour créer de la valeur », AFNOR Editions, 2008. « Le management des risques confère une capacité d'anticipation à l'entreprise et au management. De ce fait, le pilotage par les risques est un instrument de création de valeur. Il permet d'évoluer vers le pilotage d'entreprise par la valeur. L'efficacité du dispositif de contrôle interne est un critère de jugement (et donc de performance) d'une très grande importance pour beaucoup d'observateurs, afin notamment d'éviter de mettre en jeu l'existence même d'une organisation. L'objectif d'une politique de maîtrise des risques consiste donc à garantir un niveau de risque acceptable pour l'entreprise, en mettant en œuvre ses actions pour la prise en considération de l'environnement juridique, technologique, économique, humain et organisationnel dans lequel elle évolue. Le Périmètre du management des risques recouvre les activités concernées par le dispositif¹. L'approche de pilotage de l'entreprise avec un dispositif de contrôle interne est globale et systémique. Au travers d'un système de pilotage fidèle à cette ambition, elle garantit l'exhaustivité dans la prise en compte des contraintes et des menaces et la simplification du pilotage.

Frédéric et Nicolas (2019) dans leur ouvrage intitulé « piloter la gestion des risques et le contrôle interne » affirme que : Pratiquer le contrôle interne c'est donc maîtriser ce que l'on fait, c'est à dire :

- A) Faire bien gérer ce que l'on fait bien (les indicateurs et tableaux de bord de « production » comptent et représentant ce que l'on fait bien),
- B) Eviter de faire mal ce qu'on croyait pouvoir bien faire (donc faire de l'analyse de risques avant de se trouver dans cette situation et gérer ce que l'on fait mal),
- C) Faire tant bien que mal, « au mieux », quand on ne peut pas éviter (complètement) la situation redoutée ou totalement imprévues et gérer ce que l'on fait mal (ou pas du tout).

1 « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne » Dufour 2019 ; page 229

On voit que « maîtriser » n'est pas seulement « retenir » ce qui pourrait « mal marcher », mais c'est aussi « mieux exploiter » ce qui « marche bien ».

Dans les deux derniers cas (B et C), gérer ce qu'on fait mal, revient, comme tout acte de gestion, à analyser les cas de « mal fait », les dénombrer par catégories (élaborer les indicateurs de « risque » et de « sinistre ») et construire une représentation des résultats (disposer de tableaux de bord des « risques » et des « sinistres »).

Un sinistre au sens large ; n'est que la concrétisation d'un risque (dont la principale vertu, au contraire du sinistre, est d'être hypothétique).

Hypothèse 2 : La Mise en place d'un dispositif de pilotage des risques impacte positivement sur la performance logistique de l'entreprise.

Pierre Médan et Anne Gratacap « LOGISTIQUE ET Supply Chain MANAGEMENT » DUNOD, Paris, 2008. La chaîne logistique est parcourue par un nombre considérable de flux, qu'il s'agisse de flux de produits, de flux d'information ou de flux financiers ; l'entreprise doit les identifier et les gérer afin d'améliorer les prévisions et de permettre la synchronisation des activités. L'entreprise qui se recentre sur le cœur de métiers en externalisant la logistique se doit d'assurer un niveau étroit de coordination avec ses partenaires, en partageant de façon sécurisée les flux d'information tout au long de la chaîne.

Les enjeux stratégiques de l'externalisation logistique, ainsi que la remise en cause éventuelle de sa pérennité, constituent un champ d'étude qui ne pouvait être passé sous silence. Si l'on conçoit la Supply Chain management comme facteur de compétitivité de l'entreprise, il convient aussi d'analyser la nature des risques qui y sont associés. Faire de la Supply Chain un facteur de création de valeur pour l'entreprise et plus globalement pour ses partenaires suppose d'une part d'identifier son degré éventuel de vulnérabilité et d'autre part de les gérer. Celui-ci est d'autant plus prégnant que l'interaction entre organisation, le développement de structure en réseaux, l'existence d'une architecture informatique commune, etc., ne peuvent qu'amplifier la nature des risques sous-jacent et leurs conséquences. Cette problématique de gestion des risques, qui prend aujourd'hui une dimension croissante dans le domaine de la gestion, ne pouvait donc pas être ignorée dans celui du Supply Chain management.

Uta Juttner, « Supply Chain Risk management: understanding the business requirements from a practitioner perspective », *the international journal of logistics Management*, vol.16, n°1, 2005. Il remarque qu'au cours de la dernière décennie, nombre d'exemples peuvent être donnés afin d'illustrer la vulnérabilité de la chaîne logistique.

Toyota a été amenée à interrompre une usine de production sur deux durant six semaines à la suite d'un incendie dans l'entrepôt d'un de ses fournisseurs. Le coût de cette interruption a été estimé à 40 millions de dollars par jour. (Nelson et Al ; 1998). En septembre 2001, l'attaque terroriste du World Trade Center à New York a fait 3000 morts. Américain Express a vu son fonctionnement perturbé, son système de base de données ayant extrêmement endommagé.

Le 14 août 2003, la distribution de l'électricité a été interrompue pendant plusieurs jours dans différents états du Midwest américain et notamment en Ontario. Les effets de cette interruption ont été ressentis au-delà de la Californie, notamment chez Apple qui devait assurer le lancement d'un nouvel ordinateur. En effet, la fabrication des composants informatiques ayant été largement perturbée par ce défaut d'alimentation, c'est toute la chaîne qui s'en est trouvée affectée. Les menaces de SRAS en 2006 (syndrome respiratoire aiguë sévère) en Chine, Hong Kong et au Canada ainsi qu'en 2007, ont mis en avant de façon évidente la fragilité de la chaîne de production et de distribution. La nécessité de mettre en œuvre des mesures de précaution, de prévention et de traçabilité sur une grande partie de la filière agro-alimentaire a en effet mis en exergue la nécessaire dimension jouée désormais par la gestion des risques dans le domaine de la Supply Chain. Pour conclure, ces différentes illustrations traduisant les conséquences d'éventuel dysfonctionnement d'un maillon de la chaîne sur le système logistique global.

Parallèlement à ses différentes sources de risque de nature parfois difficilement prévisible, U. Juttner, H. Peck et M. Christopher soulignent que de nombreux facteurs au cours de la dernière décennie ont accentué les sources de risque au sein de la chaîne logistique.

Hypothèse 3 : La maîtrise des différents maillons de la chaîne logistique influe significativement sur le management des risques de Nestlé Sénégal.

Tableau 1 : synthèse des hypothèses de recherche

N°	Hypothèses
H : 1	<i>La formation des managers de Nestlé Sénégal sur la gestion des risques améliore la maîtrise de ses risques.</i>
H : 2	<i>La Mise en place d'un dispositif de pilotage des risques impacte positivement sur la performance logistique de l'entreprise.</i>
H : 3	<i>La maîtrise des différents maillons de la chaîne logistique influe significativement sur le management des risques de Nestlé Sénégal.</i>

Source : Conception personnelle

Section 3 : Revue critique de la littérature

Dans cette section, il sera question pour nous de présenter la revue critique de la littérature en relation avec notre sujet de recherche.

1. Revue critique de la littérature

Dans ce paragraphe, seront successivement présentés les éléments de revue de la littérature concernant le management des risques, la performance logistique et les risques liée à la chaîne logistique. L'objet de notre revue littéraire est de rassembler, analyser, organiser et même critiquer certains ouvrages, articles ou contenus scientifiques afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques sur le sujet de l'entreprise et proposer les travaux de ces différents auteurs.

1.1. Théorie sur le management des risques

Eustache et Daniel Z., 2009, d'après leurs analyses, le management des risques est une « approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux ». Ici, les auteurs veulent nous dire que la clé de toute gestion est la connaissance. Pour gérer les risques, il faut donc les connaître, c'est-à-dire les identifier et les évaluer. En un mot, l'analyse des risques devient une mission clé pour tout futur responsable opérationnel. De plus, les agents de l'entreprise doivent s'appropriier la culture de gestion des risques.

Bernard Frédéric et Nicolas, 2019², vont dans le même sens que l'auteur précédent « les employés doivent avoir une compréhension liée à l'activité de l'entreprise, de la nécessité de les prendre ainsi que de la manière dont ils sont gérés et réduits. Les risques ne sont pas uniquement l'affaire des dirigeants dans le cadre d'une stratégie d'ensemble de gestion des risques. L'un des rôles du Risk manager est donc de fédérer les différents membres du management autour de cette notion de risque afin que ces derniers fassent redescendre la sensibilisation au niveau des entités leur étant allouées. En ce sens, intégrer la réflexion sur la culture comme un instrument du contrôle des risques est une condition de réussite du Risk management ».

D'après Bernard, Nicolas, Frédéric (2019)³, des accidents affectent des sociétés tous les jours, mais seule une infime partie d'entre eux est catastrophique. Les minimiser vas au-delà d'une simple question d'assurance. La bonne stratégie réside dans une approche gestionnaire de risque et implique l'élaboration d'un plan en cas de catastrophe et d'une gestion de crise.

Brathwaite (1989)⁴ en allant dans le même sens que l'auteur précède explore la mise en place et l'organisation de ces régimes qui impliquent, entre autres choses, la relation et la coordination des risques, la définition des responsabilités, des back-ups, de soutien et de communication, des tests réguliers et le recours à l'assurance. Il insiste sur le fait qu'à long terme la viabilité d'une entreprise doit inclure un développement de la stratégie quant à la gestion du risque, la prévention des pertes de contrôle et de confinement des dommages.

1.2. Théorie sur les risques liés à la chaîne logistique

(Frédéric Bernard et Éric Salviac, 2010)⁵ en faisant leur analyse affirment que les risques peuvent surgir en amont de la chaîne logistique « le risque de défaillance globale du fournisseur est la somme de facteurs de risques externes avérés, facteurs qu'il convient d'identifier le plus en amont possible. Il s'agit d'une relation de cause à effets entre le fournisseur et l'entreprise : identifier les facteurs de risques du fournisseur permettra d'avoir une vision du risque globale

2 « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne »2019, page 30

3 « Approche globale du management des risques » dufour,2019, page 26

4 « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne », Dufour, page 26

5 « Performance des chaines logistique face aux multiples incidents perturbateurs en amont, et en aval », www. Cairn.info

de défaillance du fournisseur et de tenter d'en maîtriser les impacts pour l'entreprise dans le cadre d'un plan de maîtrise des risques externes. C'est pour dire que le SCM implique l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration entre les organisations tout au long de la chaîne logistique.

Gimenez et Ventura (2005), pensent que le SCM exige une intégration à la fois interne (intra-organisationnelle) mais aussi externe.

March et Shapira (1987), Quant à eux définissent le risque comme « *variation in the distribution of possible Supply Chain outcomes, their likelihood, and their subjective values* » un risque est donc une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'information, de matières, de produits et peut modifier l'utilisation de ressources (humaines et matérielles).

Davis (1993) classe les facteurs de risques en trois grandes familles en les situant dans trois processus de l'entreprise : amont, interne et aval. Cette typologie consiste donc à catégoriser les facteurs de risques selon qu'ils se rattachent au volet amont de l'entreprise, à ses processus internes ou à son périmètre aval (relation avec les clients).

Thun et Hoening (2011) énonce que les entreprises sont exposées à de nombreux risques associés au côté amont de leur chaîne logistique. Les risques de l'approvisionnement peuvent être induits par les achats, les relations avec les fournisseurs, la complexité des réseaux d'approvisionnement, etc...

Les paramètres comme le délai de livraisons, la qualité et les prix, sont souvent sujets à des événements imprévisibles.

Kraljic (1983)⁶, dans ses travaux, sur le risque dans le contexte de la logistique d'approvisionnement montrent que les risques existent à cause de la complexité du marché de l'approvisionnement, caractérisée par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le

⁶ Source : [www. Cairn.info](http://www.Cairn.info)

renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts logistiques, la complexité et les conditions de marché des fournisseurs (monopole ou oligopole).

1.3. Théorie sur la performance logistique

Cohen et Léa, 1989 cité par cairn.info, La littérature offre différentes définitions de la performance logistique. Traditionnellement la notion de coût était le premier critère de performance. En effet, les premières méthodes d'évaluation de la performance se sont concentrées sur les coûts liés aux stocks, au transport et la production. Cependant, ces travaux ne prenaient pas en considération l'ensemble de la chaîne logistique. Face à l'intensification de la concurrence, la notion du coût n'était pas suffisante pour évaluer la performance des entreprises.

Beamon (1999) cité par cairn.info à suggérer de prendre en compte d'autres critères comme, le service clients et la réactivité à l'environnement.

Bowersox et Closs (1996) cité par cairn.info dans ce même courant, suggèrent que la performance logistique soit comparée aux autres domaines de performance tels que les services clients, la gestion des actifs et la qualité.

Plusieurs auteurs suggèrent que la mesure de la performance logistique soit composée de multiples dimensions incluant le temps et la rapidité (Towil, 1996), l'agilité et la flexibilité (van Höck et Al. 2001) et la qualité de la productivité (staine, 1997).

Homberg, 2000 cité par cairn.info, pense que l'évaluation de la performance logistique doit être considérée dans un perspective système.

Gunaskaran et Al. (2001) cité par cairn.info en allant dans le même sens que l'auteur précédent dans l'évaluation de la performance logistique ont proposé un cadre théorique reposant sur la performance stratégique, tactique et opérationnelle dans une chaîne logistique. Ce travail traite d'une mesure de performance mise en relation avec les fournisseurs, les services clients, la performance de la livraison, les stocks et les coûts logistiques dans la chaîne.

Lai et Al. 2004 cité par cairn.info, quant à ceux pensent que maximiser les délais ou la qualité sans prendre en considération les exigences des partenaires de la chaîne logistique ne semble pas adéquat pour évaluer la performance logistique d'une entreprise.

Dans la même lignée, le supply-Chain Council (SCC) a développé un modèle intégrant à la performance les exigences des partenaires de la chaîne logistique de l'entreprise. Ce modèle nommé SCOR (supply Chain operation référence) prend en compte l'ensemble des processus et les différents liens organisationnels des processus de la supply-Chain avec 4 critères de mesures : la fiabilité de la chaîne, la réactivité / flexibilité, les coûts et les actifs. L'ensemble de ces travaux montre donc le caractère multidimensionnel de la performance logistique et l'importance de prendre en compte les exigences de l'ensemble des partenaires de la chaîne logistique.

Fender et Baron (2019) cité par cairn.info⁷, abordent également la notion de la performance logistique en affirmant que la satisfaction client est au cœur de toute stratégie d'entreprise. Pour eux, la performance logistique inclue une définition des offres de produits (largeur et profondeur du catalogue produit) et de service (respect du délai des clients, de la prise des commandes jusqu'à livraison, la disponibilité des produits, la fréquence de livraison, la réactivité, les conditions de livraison, les emballages et la taille des conditionnements, le VMI (Vendor Managed Inventory) la traçabilité des commandes et des produits.

Au regard de tout ce qui précède dans la revue littéraire étudiée, nous allons baser notre travail sur les ouvrages de : Frédéric Bernard-Nicolas, « Piloter la gestion des risques et le contrôle interne » 2019, et Barbara – Lyonnet, « Supply chain management, enjeu et perspectives (2019). En effet, leurs théories présentent la particularité de mettre en avant le management des risques et la performance logistique dans sa globalité.

⁷ www.cairn.info, « La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont en interne et en aval, consulté le 25/03/2021 à 15h31

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

Pour une meilleure compréhension de notre travail de recherche nous nous devons de mieux expliquer les concepts clés sur lesquels repose notre étude. En effet, nous présenterons d'abord le concept du management des risques dans sa globalité en section 1, en section 2 le concept de performance logistique et en section 3 le lien entre les deux.

Section 1 : Management des risques

Le management des risques est une notion très vaste. Pour cette raison, dans cette partie nous allons présenter tous les éléments qui la composent.

1. Définition du risque

Le risque est une notion difficile à cerner mais de façon générale, le risque est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice, ou un autre événement dommageable, inhérent à une situation ou une activité. Hors de toute gestion donc de toute maîtrise, le risque s'il se concrétise, génère souvent des désagréments.

« Le risque est défini par la probabilité de survenue de cet événement et par l'ampleur de ses conséquences (aléa et enjeu). 8

2. Les différentes acceptions du terme « risque »

Le terme risque est utilisé dans le monde professionnel pour refléter différents concepts et peut donc prêter à confusion. Toutefois, il est tellement répandu qu'il est incontournable. Voici les principales acceptions en gestion des risques appelé aussi « Risk management » ou « management des risques »

- **Risque (pur, spéculatif, mixte)**

L'expression se rapporte à l'utilisation la plus répandue, à savoir : l'évènement à l'origine du dommage subi par un organisme. Il s'agit, alors d'un évènement aléatoire dont la surveillance entraîne une perte pour l'entreprise, le risque pur.

8 Le ray jean « Gérer les risques, pourquoi ? comment ? », afnor 2010

Par opposition, ceux dont la réalisation peut déboucher, soit un gain, soit sur une perte sont appelés risques spéculatifs.⁹

Les autres, que l'on peut classer dans aucune des deux catégories, parce qu'ils ont des caractéristiques, les apparentant aux deux, sont regroupés sous le terme de risques mixtes (recouvrement de créances).

- **Risque systématique et Risque non systématique**

Risque systématique (risque non diversifiable) est engendré par un ensemble d'évènements non aléatoire c'est à dire dont la surveillance tend à être simultanée, plutôt qu'aléatoire, ou due au hasard. De ce fait, le risque systématique ne se prête pas au traitement par la diversification (c'est à dire à la construction d'un portefeuille de risques peu corrélés entre eux).

Le risque non systématique est engendré par un ensemble d'évènements, dont la surveillance sur un portefeuille de risques est aléatoire (c'est à dire qu'elle est due au hasard ou suit une loi de probabilité).¹⁰

- **Risque assurable**

Certains acteurs sont encore plus restrictifs pour définir la sphère d'action de la gestion des risques, en se référant aux risques assurables, mais alors, le gestionnaire est pratiquement réduit au rôle d'acheteur d'assurance. En effet, un risque assurable est un risque pour lequel il existe un marché d'assurance, c'est à dire une offre (par des assureurs) et une demande par des (souscripteurs)¹¹.

⁹ Jean-Paul louisot « 100 questions pour comprendre et agir », édition afnor 2014 page. 7

¹⁰ Jean Paul-louisot « 100 questions pour comprendre et agir », gestion des risques édition afnor 2014

¹¹ Jean Paul Louisot « 100 Questions pour comprendre et agir », gestion des risques Edition afnor 2014

3. *Elément caractérisant le risque :*

Fondamentalement le risque se caractérise par 4 éléments : Le danger, la ou les cibles menacées par ce danger, l'estimation de cette menace, les dispositions prises pour contrer la menace.

- **Danger**

Le risque est consécutif à la présence d'un danger. Nous l'avons déjà dit : pas de danger, pas de risque.

D'où l'on peut d'ores et déjà percevoir que l'identification des risques passera par l'identification des dangers. Ceci rendra peut-être la tâche plus aisée, puisque l'on ne recherchera pas un risque, notion toujours abstraite, mais un danger, plus ou moins visible, mais bien réel.

Exemple : l'inflammation d'un produit

- **Cible menacée :**

Le risque existe si le danger peut toucher et affecter une ou plusieurs cibles. Un danger identifié mais ne pouvant atteindre aucune cible ne représente aucun risque. Vivre sur la planète serait peut-être dangereux, mais tant que personne ne vit sur mars... !

D'où l'on peut cette fois pressentir que, pour éviter tout risque lorsque le danger lui-même ne peut être supprimé, il faudra sans doute rendre durablement impossible tout contact entre le danger et sa cible.¹²

Exemple de cibles :

- Un être humain
- Une entreprise

- **La vulnérabilité :**

Le mot « risque » est utilisé pour caractériser aussi bien une ressource qui pourrait devenir indisponible, qu'un événement aléatoire dont la survenance résulte de la détérioration d'une

¹² Jean le ray « Gérer les risques, comment ? pourquoi ? », Afnor 2015 page 9

ressource, ou encore les conséquences de ces deux événements. Le dictionnaire ne nous aide pas beaucoup. Il existe même chez les assureurs une vision subjective du mot « risque » lorsque dans un rapport on donne une note synthétique comme, par exemple « bon risque dans sa catégorie ». C'est pourquoi il fallait définir un nouveau concept qui permet de servir de base à une analyse systématique des aléas pesant sur une organisation et de leurs conséquences potentielles sur son avenir. Le concept retenu est celui de vulnérabilité, pensant à celui d'opportunité. La vulnérabilité est utilisée pour le risque « négatif », l'opportunité pour le risque « positif ».

Mais finalement, toute organisation est alors perçue comme un portefeuille de vulnérabilités et d'opportunités combinées pour atteindre les objectifs d'une stratégie déterminée par les instances dirigeantes. Ici, l'analyse des risques va porter en priorité sur les événements négatifs pouvant avoir un impact significatif sur l'organisation. Une vulnérabilité se caractérise par un impact défavorable, souvent limité dans l'évaluation aux pertes financières induites par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise. Dans ces conditions, pour une organisation donnée, une vulnérabilité est parfaitement identifiée par trois paramètres : un objet de risque ; un péril et l'impact potentiel.

- ✓ **Le péril** : Un péril est un événement aléatoire (donc de probabilité non nulle mais inférieure à 1) dont la survenue atteint une ressource de l'entreprise, rendant difficile ou impossible l'atteinte de ses objectifs. Plus précisément, la survenance de cet événement à un instant (nécessairement dans le futur) entraînerait pour l'entreprise la privation totale ou partielle, temporaire ou définitive de l'usage d'une ressource vitale. Incident, accident et catastrophe : Si le risque est une potentialité, l'accident est une réalité appelée la survenance ou la concrétisation du risque, c'est-à-dire le moment où le danger touche la cible, lui occasionnant des dommages plus ou moins importants Exemples d'accidents ou d'incidents :
 - Une chute depuis le haut d'une falaise ;
 - L'incendie d'un bâtiment ;

- Une panne de machine.¹³

C'est en fait l'importance des dommages causés et subis qui différencie incident, accident et catastrophe. L'incident peut même provoquer aucun dommage et être que la révélation d'un fonctionnement considéré comme anormal. Au contraire, l'accumulation de dommages graves permet de qualifier l'événement de catastrophe. L'accident est donc moins terrifiant que la catastrophe et plus ennuyeux que l'incident.

4. Cartographie des risques (mesure du risque)

Le risque se mesure, par définition, puisque nous avons cité l'estimation de la menace comme l'une de ses caractéristiques. Le risque possède une valeur, sa criticité, que l'on peut déterminer en associant dans une formule arithmétique les éléments constitutifs ci-dessous. Tout en gardant à l'esprit que nous restons dans l'univers des probabilités. Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. L'évaluation des conséquences correspond à une mesure de la gravité des dites conséquences. Ce qui donne une première formule¹⁴ :

Risque = Fréquence x Gravité

Mais allons plus avant, en restant cohérents avec la partie pris précédemment de tenir compte des mesures prises pour contrer la menace, donc en intégrant les notions de protection et de prévention dans notre formule.

❖ La fréquence F dépend de :

- N : nombre de cibles exposées au danger ;
- T : temps moyen d'exposition de chacune de ces cibles au danger ;
- Prv : la prévention mise en œuvre pour diminuer N ou T.

¹³ Gaultier-gaillard Sophie, Louisot Jean-Paul, « diagnostic des risques, identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », édition afnor 2015

¹⁴ Jean le ray « gérer les risques, pourquoi ? comment ? », édition afnor 2015

Fréquence = Nombre de cibles exposées × Temps moyen d'exposition / prévention

❖ **La gravité G varie en fonction de :**

- D : dangerosité « brute » de la situation ;
- Prt : niveau de protection mis en œuvre au regard de cette dangerosité.

Gravité = Dangerosité / Protection

Le paragraphe précédent précise la distinction à faire entre protection et prévention.

Protection : La protection regroupe les mesures prises pour limiter les conséquences de la survenance d'un risque, en diminuant ainsi la gravité. Elle agit pour réduire les effets pendant l'accident, exemple du casque, ou pour en rendre les suites supportables, exemple de l'assurance ou du plan de secours.

En revanche, la protection ne modifie aucunement le facteur fréquence, elle ne change donc en rien la potentialité que le risque se concrétise.

Prévention : elle désigne les mesures préalables prises pour que le risque ne se concrétise pas.

Exemples de préventions :

Une barrière empêchant l'accès ;

Un panneau d'alerte avertissant de la dangerosité d'une situation ;

La connaissance et la conscience des dangers présents.

Au contraire de la protection, la prévention a une incidence positive sur la fréquence en visant à diminuer le nombre d'exposés et/ou leur temps d'exposition, abaissant donc la probabilité que le risque se concrétise. Suivant la fréquence, les lois de probabilités permettent de développer des « estimations » de fréquence et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserrent dans des intervalles de vraie semblance plus ou moins larges. 15

15 George L. Head et Stephen Horn, traduit et adapté par Jean-Paul Louisot, « Les fondements de la gestion des risques », Paris, Carm Institute, 2004

Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse.

- **Première catégorie (1)** : les risques de fréquence faible et de gravité faibles. Dans ce cas, ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlerons de « risques mineurs ».
- **Deuxième catégorie (2)** : les risques de fréquence faible et de gravité élevée. Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophiques ».
- **Troisième catégorie (3)** : les risques de fréquence élevée et de gravité faible. Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Étant facilement probabilisable, le risque peut être prévu.

Cette troisième catégorie est dénommée « risque opérationnel ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.

Par exemple : dans le domaine du transport, c'est le nombre d'accidents de la route sans gravité que rencontrent les routiers d'une entreprise de transport.

- **Quatrième catégorie (4)** : les risques de fréquence élevée et de gravité élevée

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur

abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise.¹⁶

Tableau 2 : matrice des risques

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risque opérationnels (3)
Gravité aigu	Risques catastrophique (2)	Évitement (4)

Source : Hassid, O. (2008)

4.1. Les limites de la mesure :

Pour que la mesure des risques soit la plus proche possible de la réalité, la première condition est la justesse des données relevées et de leur valeur, aussi la mesure des risques pose trois grands types de problèmes :

Problème de délai : Pour mesurer le risque, il faut du temps. En effet, il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et l'exécution d'une solution. Une fois mesurée l'ampleur du risque, cette mesure peut déjà avoir perdu de sa pertinence.

Cette observation est d'autant plus vraie que le concours d'experts peut avoir des effets négatifs dans le contexte de la décision. En effet, ce concours peut conduire à des précautions excessives, qui se manifestent par des retards et par des conclusions qui préservent la valeur scientifique des travaux en restant ambiguë.

Problème d'éthique : Il existe des situations où les risques dépassent la somme des consentements individuels. Celles-ci mettent en lumière les lacunes contenues dans le fait de ne pas considérer les individus consentants dans la balance des pondérations des risques quand il ne s'agit pas de personnes travaillant dans des sites à haut risque par exemple.

Problème organisationnel : L'estimation du risque bute souvent sur le caractère réfractaire de nombreux salariés vis-à-vis d'une collaboration. En ce sens, il faut souligner par rapport à la question du retour d'expériences que si cette démarche est essentielle en matière de prévention

¹⁶ Hassid olivier « la gestion des risques » ed.2, Dunod 2008, p.55

des risques, elle est difficile car elle met en évidence les dysfonctionnements. En effet, le retour d'expériences peut faire apparaître qui a failli dans l'organisation.

Autrement dit le retour d'expériences est aussi un bon outil de contrôle. Dans ces conditions, les salariés ont plus tendance à cultiver le secret par méfiance qu'à collaborer, se mettant ainsi moins en danger par rapport à la direction.

5. *Classification des risques par niveau*

Nous pouvons déjà établir une première classification des risques. Il s'agit bien d'une forme de synthèse dans la mesure où cette classification va se baser, sur notre approche rationnelle du risque et ses critères de fréquence et de gravité.

- ❖ **Risques avérés** : Le risque est avéré parce que le danger a été précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, la fréquence et la gravité, sont mesurables avec fiabilité. Il existe en effet, suffisamment de données pour qu'une connaissance statistique soit possible ou, à défaut, assez de situations analogues analysées pour justifier d'une connaissance empirique. Nous sommes ici dans le domaine du connu et même du reconnu, dans le domaine de la connaissance et en zone de certitude. Nous verrons par la suite que, dans ce cas de figure, les mesures de prévention sont faciles à structurer puisque les causes sont déterminées. Nous verrons également que ce type de risque peut faire l'objet d'une protection adaptée, tant sur le plan technique que sur le plan économique, puisque la gravité potentielle en est connue. Exemples de risques avérés :

- Risque d'accident de la route ;
- Risque d'accident du travail ;
- Risque de vol ;
- Risque d'incendie, etc.

- ❖ **Risques potentiels** : L'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances. Il se peut donc que le risque soit nul. Le danger, que l'on suppose, pourra ne pas être confirmé lorsque le progrès des

connaissances transformera l'incertitude présente en certitudes. Peut-être finira-t-on par conclure que le degré d'exposition à un danger avéré est sans conséquence, en clair qu'il n'y a pas réellement de cible. Nous sommes ici dans une connaissance partielle générant une incertitude tout aussi partielle. C'est le domaine de la précaution, savant mélange de prévention et de protection, de faire et de non-faire. La difficulté réside bien évidemment dans le dosage, dans l'ajustement de mesures destinées à contrer quelque chose qu'on ne sait pas mesurer. Exemples de risques potentiels :

- Risque lié à certaines maladies professionnelles ;
- Risque lié au réchauffement climatique, etc.

✚ Risques présumés ou supposables : Avançons encore vers l'incertitude. Nous appellerons risques latents les risques pour lesquels nous ne pouvons établir ni la fréquence, ni la gravité. Toutefois le retour d'expérience réalisé sur des situations isomorphes nous incite à supposer que ces risques sont possibles. Cette typologie de risques est surtout présente dans le domaine de l'innovation, des découvertes, au moment même où s'élargit le champ de la connaissance. Nous sommes à la frontière de l'inconnu et... en pleine incertitude. Le traitement proposé sera celui de la surveillance et de la prédiction, non pas au sens des oracles d'antan, mais au sens de l'observation d'indicateurs permettant de constater toute dégradation de la situation et d'en déduire par anticipation la transformation du risque latent en risque potentiel, voire en risque avéré. Exemples de risques présumés :

- Nouvelles technologies ;
- Nouvelles pratiques, etc.

✓ **Risques inconnus**

A ce niveau la vraie question est : peut-on en parler ? Peut-on parler de ce que l'on ne connaît pas ? En tout état de cause l'équation minimale du risque ne peut pas être posée. Après s'être assuré que les pratiques en vigueur permettent d'ajuster la connaissance au connaissable, l'important est en fait d'admettre que ces risques existent, que l'on n'a pas pu tout envisager,

que l'imprévu reste possible et même fortement probable. Ceci n'est pas que symbolique ou parole de bonne intention. Parce que l'on peut se préparer à affronter l'inconnaissable ou tout du moins à ne pas être totalement pris au dépourvu par l'imprévu. Mais puisque l'anticipation ne peut être de mise, seule la réaction sera envisageable.

6. *La notion de gestion des risques*

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- ✓ Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation
- ✓ Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie
- ✓ Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques
- ✓ Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque
- ✓ Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation)

Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper. Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace. 17

6.1. Objectifs de la gestion des risques

Au cœur de toute gestion des risques se trouvent l'atteinte des objectifs de l'organisme et l'optimisation de la performance. Les objectifs du management des risques ou de la gestion des risques se déclinent donc à partir des objectifs des grandes directions qu'elles doivent assister pour « passer les coûts durs ».

Il s'agit de prévoir les moyens, de toute nature, qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs permanents, en toutes circonstances et surtout, quel que soit la sévérité de l'évènement dommageable qui la frappe. En particulier avec l'appui direct du Risk manager, l'objectif financier est de mettre à la disposition de l'organisme, au bon moment, les montants de trésorerie nécessaires pour compenser l'impact des évènements dommageables.

La gestion des risques s'intéresse, par essence, à une matière aléatoire. Donc son résultat peut être lui-même aléatoire et dépend de l'horizon temporel retenu. C'est pourquoi les professionnels ont pris l'habitude de définir des objectifs « avant sinistre » et « après sinistre ». Ces termes font référence directement aux pratiques de l'assurance, mais ils ont retenu ici, du fait de leur usage très répandu dans la profession. On aurait pu retenir également « dysfonctionnement » qui refuse toute l'hypothèse sur l'origine de la rupture dans le fonctionnement normal, mais ce terme reste vague.

Il convient de préciser les objectifs, en distinguant avant et après sinistre. En réalité, dans la mesure où la gestion des risques est de réduire l'incertitude des sinistres, il faut analyser en priorité les objectifs d'après sinistre.

6.1.1. Les objectifs d'après sinistre. (Rupture de l'exploitation)

Dans tous les cas, l'objectif minimum est la survie de l'organisme. Mais sur chacun des terrains évoqués précédemment on retrouve un continuum d'objectif plus ou moins contraignant.

Technique, information et partenaire (stratégique)

La continuité des opérations est un objectif exigeant qui peut être nécessaire dans certaines branches ou l'absence même momentanée du marché est irrémédiable.

Financier

Par-delà la survie, les objectifs peuvent être classés par ordre de contrainte croissante :

Maintien d'une situation bénéficiaire (solde positif du compte de résultat, même au cours de l'exercice de surveillance).

Maintien du niveau de bénéfice moyen de l'organisme et de la croissance du bénéfice.

Humanitaire

Il s'agit de minimiser l'impact de l'événement dommageable sur l'environnement de l'organisme, tant au plan de ses salariés que de ses partenaires économiques, en amont et en aval, mais aussi de l'ensemble de la société.¹⁸

6.1.2. Les objectifs avant sinistres (opérationnels)

Le programme de gestion des risques doit « consommer » le moins de ressources financières de l'organisme, tout en permettant de respecter les objectifs après l'événement.

➤ Les objectifs annexes importants (conformité)

- Réduire l'incertitude, est à dire la variabilité des résultats de l'organisme, à un niveau tolérable pour les dirigeants.
- Respects des lois et règles auxquelles l'organisme est soumis.¹⁹

➤ Analyse, ou diagnostic, des risques

C'est la phase la plus délicate. Elle conditionne la qualité du travail. La connaissance des vulnérabilités restée « cachée » est toujours la plus redoutable puisque, par définition, aucun moyen n'a été mis en place pour y faire face quand elle survient pour mener à bien sa tâche, le gestionnaire des risques dispose d'un certain nombre d'outils. En se référant aux trois paramètres qui définissent une vulnérabilité, on distingue deux aspects complémentaires du diagnostic :

- L'identification, qui consiste à recenser l'ensemble des binômes ressources-périls.

¹⁸ Louisot, Jean Paul « Gestion des risques », ed.2, afnor 2014 p.23

¹⁹ Louisot, Jean -Paul « gestion des risques », ed.2, afnor 2014, p.24

- L'évaluation, qui consiste à mesurer l'impact de la réalisation de l'aléa sur les objectifs de l'organisation.

6.2. Les enjeux de la gestion des risques :

Les principaux enjeux de la gestion des risques au sein d'une entreprise sont :

- Comprendre l'entreprise et son environnement : Cette identification va obliger l'entreprise à un recensement de ses ressources, à une analyse des points forts et des points faibles de son organisation.
- Définir et justifier les priorités d'actions : L'identification des risques devra aboutir à une cartographie des risques, laquelle justifiera aisément que l'entreprise se préoccupe d'un sujet plutôt que d'un autre, décide d'agir dans tel ou tel domaine.
- Favoriser l'atteinte des objectifs : Gérer les risques suppose d'avoir préalablement défini et classé les objectifs afin de traiter en priorité ce qui, au sein de l'organisation ou dans son environnement, pourrait empêcher l'entreprise de parvenir à ses fins.
- Limiter et/ou transformer le risque : Le processus de gestion des risques mérite le titre de processus utile, si l'on veut bien considérer le risque initial comme « négatif », le processus de gestion des risques rapproche cette valeur au zéro. En effet, il transforme un risque :
 - En risque moindre : diminution de risque.
 - En risque nul : suppression de risque.
- Accroître globalement la performance de l'organisation : Le management des risques est un sujet de plus en plus étudié, objet de nombreuse publication. Mais le passage du discours à l'action reste encore trop peu fréquent. Il faut peut-être y voir, de la part des entreprises, une difficulté à concrétiser l'enjeu.

6.3. L'organisation du dispositif de Risk-Management :

La construction d'un dispositif de Risk-management mature au sein des groupes industriels ne passe pas uniquement par le déroulement d'une méthodologie structurée. Elle implique aussi de donner une « intelligence globale » au dispositif de Risk-management en vue de se

concentrer sur les risques industriels significatifs. Il s'agit donc de mettre en œuvre un dispositif se focalisant sur :

- ❖ Une démarche systématique et récurrente pour identifier,
- ❖ Hiérarchiser, prioriser, évaluer et mettre sous contrôle les risques industriels ;
- ❖ Une compréhension et une analyse transverse des risques affectant le groupe ;
- ❖ Une compréhension des interrelations entre les différents risques ;
- ❖ La relation directe avec la création de valeur (en quoi un dispositif de Risk-management efficace protège la création de valeur du groupe ?) ;
- ❖ L'intégration du Risk-management dans le quotidien ;
- ❖ Le suivi de l'exposition aux risques via un système d'information Risk-management efficace ;
- ❖ Le niveau d'adéquation du dispositif de Risk-management face à l'appétence du groupe en termes de risques.

6.4. Avantages de la gestion du risque :

La gestion du risque permet de recenser les risques de façon claire et structurée. Une organisation qui comprend clairement tous les risques auxquels elle est exposée peut les jauger et les classer en ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire les pertes²⁰. La gestion du risque comporte d'autres avantages pour l'entreprise/organisme, notamment :

- Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres.
- Protéger la réputation et l'image publique de l'entreprise.
- Prévenir ou réduire la responsabilité légale et accroître la stabilité des opérations.

²⁰ *www.IBC.CA* Bureau d'assurance du Canada « Introduction à la gestion des risques » Mai 2010

- Protéger les personnes contre les blessures.
- Protéger l'environnement.
- Améliorer la capacité de l'entreprise/ organisme à se préparer à diverses situations.
- Réduire la responsabilité civile et professionnelle.

Contribuer à définir clairement les besoins d'assurance. Une gestion efficace du risque n'élimine pas complètement le risque. Cependant, elle montre à l'assureur que votre entreprise/organisme se soucie de la réduction et de la prévention des sinistres, de sorte qu'elle représente un meilleur risque à assurer.

6.5. Les limites de la gestion des risques :

Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Outre les facteurs exposés ci-dessus, ces limites résultent :

- ❖ D'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- ❖ De la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques et de la mise en place des contrôles ;
- ❖ De faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- ❖ De contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus
- ❖ De la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques. En raison de ces limites, un conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints. Pour ce qui est de la gestion des risques, les entreprises font appel à des « Risk-manager » (R.M.) D'origine anglo-saxonne, ce métier s'implante notamment dans les activités industrielles à hauts risques : chimie, pétrole, spatial, poudres et explosifs, etc.²¹

²¹ Source : AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise).

6.6. Les différents outils de gestion des risques

Les outils de gestion des risques à présenter sont les suivants :

6.6.1. *Le SIGR, un outil au service des Risk Managers*

La diversité et l'accroissement des exigences concernant les fonctions de gestion des risques ou de management de la sécurité tendent à rendre nécessaire le recours à un système d'information de gestion des risques (SIGR). Historiquement tournés sur des approches techniques et utilisant des outils simplifiés, ces processus font face à complexification des besoins de gestion des risques et à l'exigence accrue de remontée d'informations vers la gouvernance.

L'AMRE présente le SIGR comme un outil au service du Risk Manager (ou des managers opérationnels) lui permettant de coordonner les différentes actions de gestion des risques, de l'identification au traitement en passant par la déclinaison d'actions spécifiques pouvant être suivies ou faisant l'objet d'alertes régulières.

Les périmètres couverts par les SIGR sont historiquement tournés vers la réalisation de campagnes de cartographie des risques, le traçage des incidents opérationnels, le pilotage des couvertures d'assurance de l'entreprise, le pilotage des plans de contrôle permanent ou encore des plans d'action de maîtrise des risques. Toutefois, les outils les plus complets (le panorama SIGR de l'AMRAE recense plus d'une cinquantaine d'acteurs proposant des outils de gestion des risques) proposent également des modules permettant de gérer le Plan de Continuité d'Activité (PCA) ou encore la maintenance des procédures de gestion de crise, mais aussi les plans d'audit et les actions de contrôle qualité. Certains outils intègrent en des volets intelligence économique, data mining (utiles pour le repérage de fraudes et des failles de sécurité) ou des orientations gouvernance (reportings consolidés de type tableau de bord central par exemple). Les orientations des SIGR concernent les besoins en conformité, les contrôles et actions de maîtrise de la sécurité (physique ou logique) en intégrant des listings de contrôles et des alertes automatiques envoyées aux collaborateurs des filières organisationnelles.

Les principaux axes fonctionnels et techniques d'un SIGR

Au-delà des périmètres couverts par les SIGR, les principales fonctionnalités de ces outils sont la collecte d'informations consolidées sur les risques de l'entreprise. Par exemple, un SIGR permettra au Risk Manager ou au responsable EHS de collecter les risques remontés par les différents référents risques et sécurité de son organisation. Une fois répertoriés, ces éléments

auront un triple intérêt : pouvoir stabiliser et consolider des données éparses sur les risques de l'entreprise, analyser ces données pour dégager des priorisations et proposer des recommandations et des plans d'actions (en Co-construction) aux propriétaires de risques en objectivant la démarche. 22

Tableau 3 : triptyque de l'apport des illustrations

Approche	Fonctionnalités	Illustrations
Descriptive	Consolider et représenter l'exposition aux risques de l'entreprise	La représentation graphique ou schématique des risques de l'entreprise (matrice risques net) ; enchaînement causes-conséquences pourront être vus par les référents risques et leurs responsables.
Analytique	Prioriser les risques, arbitrer et dégager des consensus entre les parties prenantes de processus sur une exposition aux risques.	Les décideurs peuvent avoir, en une page, la représentation de leurs risques, la priorité allouée à chacun d'eux, les insuffisances dans les dispositifs de maîtrise des risques.
Prescriptive	Proposer des plans d'actions de maîtrise des risques aux différents acteurs ayant accès au SIGR.	Les références risques et les Risk managers proposent aux décideurs des plans d'actions se traduisant par l'implémentation de moyens de maîtrise, d'actions de pilotage, le choix de couverture en assurance, etc.

Source : Bernard, N. (2019)

Les fonctionnalités les plus utilisés concernant le SIGR sont donc l'import et l'export des données : par exemple, pour pouvoir importer dans un outils unique les incidents de sécurité

22 Frédéric -Nicolas « piloter la gestion des risques et le contrôle interne », Dufour 2019, p.289

informatique, les dysfonctionnements en qualité, les fraudes subies, les principaux risques RH issus des documents uniques, les non conformités réglementaires (informatique, protection des consommateurs, etc.)

Également, disposer d'une palette importante de reporting à personnaliser par référent de la filière risque ou étant industrialisés et automatisés (génération de reportings réguliers envoyés automatiquement à date précise aux référents, aux directeurs, aux pilotes de processus, aux responsables sécurité, qualité, Risk manager) constitue en soi une vraie manière de rendre dynamique et effective la démarche de gestion globale des risques.

Les fonctionnalités d'un SIGR sont encore de pouvoir adapter la démarche de gestion des risques à chaque filiale ou département, tout en gardant un socle commun (par exemple les mêmes référentiels de risques, la même typologie d'incidents), de travailler en plusieurs langues sur des risques techniques, de documenter sur un seul support des activités complexes ou des risques ayant fait l'objet d'analyse d'impact qualitatives ou quantitatives. Enfin, un SIGR est avant tout un outil d'organisation, devant permettre d'identifier les risques sur les différents processus, de remonter les risques orphelins sur des processus transverses, de tracer des risques devant faire l'objet d'un suivi plus poussé (risques de fraude par exemple, risques sur la sécurité au travail, risque de non-conformité »), ce qui peut donner une réelle visibilité au Risk Manager pour des entités très décentralisées ou s'appuyant sur une organisation très complexe. 23

6.6.2. La veille de risques

Le Risk Manager, tour à tour communicant, leader et connaisseur, doit être à même d'anticiper les risques de son environnement. Conçue comme un outil à son service, la veille permet en effet, d'enrichir et de mettre à jour continuellement ses connaissances sur les sujets entrant dans son champ d'expertise.

Schématiquement et en reprenant le cycle du renseignement, la veille consiste au niveau opérationnel en l'identification, la mise sous surveillance, le traitement et l'analyse des données²⁴.

Figure 1 : Cycle du renseignement



Source : Océane, R. Jehna, L. (2017)²⁵

L'intérêt pour le Risk Manager est donc de mettre en place une procédure afin d'appréhender au mieux ces problématiques, à travers l'analyse des informations disponibles pour connaître, anticiper, prévoir, planifier ou encore maîtriser une situation.

La mise en place d'une démarche de veille consiste à s'interroger sur les risques à gérer :

Les risques qu'il est possible de gérer en amont grâce à une détection précoce ;

Les risques qui au contraire nécessitent une préparation et une forte résilience pour les surmonter.

Naturellement, le Risk Manager connaît un ensemble de risques intégrés dans son périmètre. Mais la démarche de questionnement, puis sa traduction en axes de veille, nécessite une rigueur

²⁴ Océane rué – jehna « la veille un atout majeure dans l'anticipation des risques » nv.2017

²⁵ Océane, R. Jehna, L. « *La veille un atout majeur dans l'anticipation des risques* », 2017

qui ouvre de nouvelles perspectives à explorer. En définissant les risques de manière précise, il identifie quel outil peut les prévenir, comment anticiper et pro agir plutôt que réagir.

❖ L'intérêt de mettre en place une veille

La veille permet de connaître son environnement, c'est-à-dire ses concurrents, ses prestataires, ses clients, ses prochaines cibles voire même les lois et règlements qui peuvent être de nature à impacter l'activité. Elle permet également de prospecter, d'identifier de nouveaux marchés et risques, mais aussi de détecter les signaux faibles y compris lors des attaques informationnelles.

Un signal faible est une information qui indique une nouvelle tendance à contre-courant de l'environnement et qui nécessite une vigilance particulière. Souvent, ce n'est pas une seule information mais un cumul, qu'il convient d'analyser.

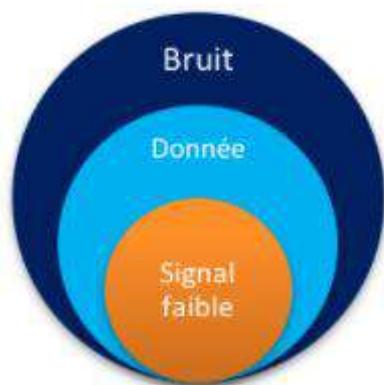
Le signal faible fait partie de l'ensemble des informations disponibles, dont :

Le bruit, qui est constitué de l'ensemble des informations de nature à parasiter l'environnement ;

Les données, qui sont des informations à traiter naturellement dans le cadre de la veille.

Le signal faible, qui se retrouve parmi les données, qui ne sera pas traité mais qui restera en mémoire.²⁶

²⁶ <https://portail-ie.fr/analysis/1674/jdr-la-veille-un-atout-majeur-dans-lanticipation-des-risques>

Figure 2 : ensemble d'information

Source : Océane, R. Jehna, L. (2017)

Les outils de veilles de risques peuvent être de plusieurs natures.

- Mise en place de dispositifs, formalisés de remontées d'information « risques », par des canaux de communication existants de nouveaux et à la fréquence prédéfinie, selon des règles de normes (fait générateur, pré qualification du risque identifié, proposition d'action ou de traitement préventif et / curatif) ;
- Définition, service par service, processus par processus, d'indicateurs « risques » afférents au périmètre considéré ;
- Création et animation d'instances dédiées à la problématique de la gestion des risques de l'entreprise : comité risque mensuel, revue de direction de risques de l'entreprise, analyse annuelle d'un bilan des risques de l'entreprise, pilotage et suivi du coût du risque ;
- Création et dimensionnement d'une fonction risque au sein de l'entreprise (dédiée ou non, à temps plein ou non), en charge de la veille risque de l'entreprise ;
- Déploiement de « correspondants du risque au sein, des unités, des entités, des filiales, permettant de consolider la connaissance de l'existant et la veille de son évolution ;
- Suivi des risques majeurs rencontrés par les clients, fournisseurs, les concurrents : « ce qui est arrivé près de chez nous peut nous arriver aussi », partage d'expérience et de connaissance ;

- Mise en place d'une veille médiatique spécifique sur les risques (remontées médiatiques des incidents, problèmes, risque apparue chez un confrère, un concurrent, un acteur majeur comparable), à l'échelle locale, régionales, nationale et ou internationale.

Au-delà des outils et des méthodes de veilles de risque à mettre en œuvre, l'essentiel de la prévention et de l'identification des risques potentielles à traiter demeure- et demeurera- le traitement effectif des alertes internes et ou externes de risques entrants.

Le traitement des alertes de risque dans l'entreprise constitue une priorité essentielle. Il sera judicieux de constituer un véritable historique de collecte et de traitement des risques au sein de l'entreprise, permettant notamment :

- De tracer de manière exhaustive tout incident, tout dysfonctionnement attendant potentiellement entraîné un risque latent pour l'entreprise ;
- De mesurer le coût financier effectif des risques subits par l'entreprise ;
- D'analyser les causes de survenances du risque ;
- De définir et mettre en œuvre les actions nécessaires pour la non redondance du risque traiter, dans la mesure possible ;
- De valoriser l'impact potentielle de chaque risque détecté, de la manière la plus fine possible, afin d'alimenter notamment la cartographie des risques de l'entreprise.²⁷

6.6.3. *La cartographie des risques*

Nous présentons, ci-après, l'outil le plus usité, la cartographie des risques. Les remarques ci-après permettent de mieux appréhender les enjeux clés de la démarche de cartographie des risques²⁸

Gérer la cartographie des risques suppose de gérer des classes différentes. La cartographie et les référentiels de risques entourant ces différentes classes constituent-ils de vrais outils d'aide à la décision ? La réponse est oui, mais à la condition d'en faire un outil institutionnalisé et pas à la seule main du Risk Manager, expert du risque, qui gérerait cela en lieu et place des métiers.

²⁷ Caroline-Nicolas « fonction Risk manager », Dufour, 2019

²⁸ Caroline-Nicolas « fonction Risk manager », Dufour, 2019

Il convient avant tout de faire simple en matière de cartographie des risques ! Trop souvent, les Risk Managers sont tentés de faire complexe, inutilement complexe. La cartographie doit amener le débat sur la maîtrise et l'acceptation des risques par classe/grande catégorie de risque en faisant des focus sur les risques vraiment prioritaires. L'exercice de gestion des risques suppose en premier lieu de savoir identifier les principaux risques passés, présents et à venir. Il peut s'agir de risques émergents (Raimbaut et Barr, 2010) mais aussi de risques passés pour lesquels un historique de pertes suffisantes aurait été consolidé (Morlaye, 2006)

➤ Les étapes de l'identification

Le travail d'identification des risques a lieu en plusieurs temps :

- Il faut, en premier lieu, se baser sur les historiques d'incidents survenus dans l'entreprise étudiée : collecte des pertes opérationnelles, réclamations sensibles, dysfonctionnements si, alertes réalisées par le data *privacy officer*, l'audit interne, le Risk Manager, la fonction conformité, etc.
- Il convient en deuxième lieu de solliciter les fonctions opérationnelles, managers, directeurs, afin d'obtenir leur ressenti sur les risques actuels et futurs pouvant mettre en difficulté l'entreprise. Ce travail, très transverse par nature, suppose de mettre en perspective les nouvelles activités de l'entreprise, les facteurs de risques inhérents à chaque activité, ce qui s'est amélioré en matière de couverture des risques mais aussi ce qui s'est aggravé en la matière.
- Il est également essentiel de bien prendre en compte l'existant en matière de couverture des risques (revue du programme d'assurances, contrôles réalisés, plans d'action menés pour maîtriser les risques, formations de prévention des risques) mais aussi l'ensemble des projets, plans d'action et réorganisation prévus ou à venir devant permettre de sécuriser une activité ou a contrario pouvant engendrer de nouveaux risques.

➤ Les méthodes

Sur le plan méthodologique, plusieurs approches peuvent être concomitantes :

- Une approche centrée sur certains risques et leurs déroulés, utilisant par exemple la méthode des scénarios (Godet, 2007) et visant à décrire ce qui peut advenir en tendanciel, en scénario de rupture, en scénario stressé. Cette approche est par exemple utilisée en assurances pour les risques financiers et prudentiels majeurs, comme dans le cadre de l'évaluation interne des risques et de la solvabilité notamment (Dufour, 2015). Il s'agit alors d'identifier en cartographie des risques stratégiques et financiers, les risques majeurs de l'entreprise et de définir leurs impacts sur la solvabilité de l'entreprise d'assurances (mutuelles, assureurs, bancassureurs) voire l'impact sur sa liquidité. D'autres risques financiers majeurs peuvent être revus : le risque de pandémie pour une mutuelle santé, le risque de krach boursier, le risque de dérive des frais de gestion, le risque de défaut d'une contrepartie (réassureur par exemple).
- Une approche plus classique, dite « à dire d'expert », réalisée au travers d'ateliers de cartographie des risques avec les opérationnels, managers, voire correspondants/référents risques de chaque direction/processus et visant à identifier les risques de chaque périmètre. Cette approche est souvent faite sur une fréquence annuelle en pratique. Elle concernera en général la revue de l'ensemble des risques de l'entreprise, voire un focus sur certains risques pour des entreprises de taille critique ayant des cartographies de risques très étoilées. Elle est plus couramment utilisée pour la revue des risques opérationnels.
- Une combinaison des deux approches précitées est aussi intéressante en pratique car elle permet d'affiner l'analyse des risques majeurs tout en insistant sur le fait de revoir l'ensemble des risques de l'entreprise chaque année.²⁹

➤ **Le principe d'une cartographie des risques :**

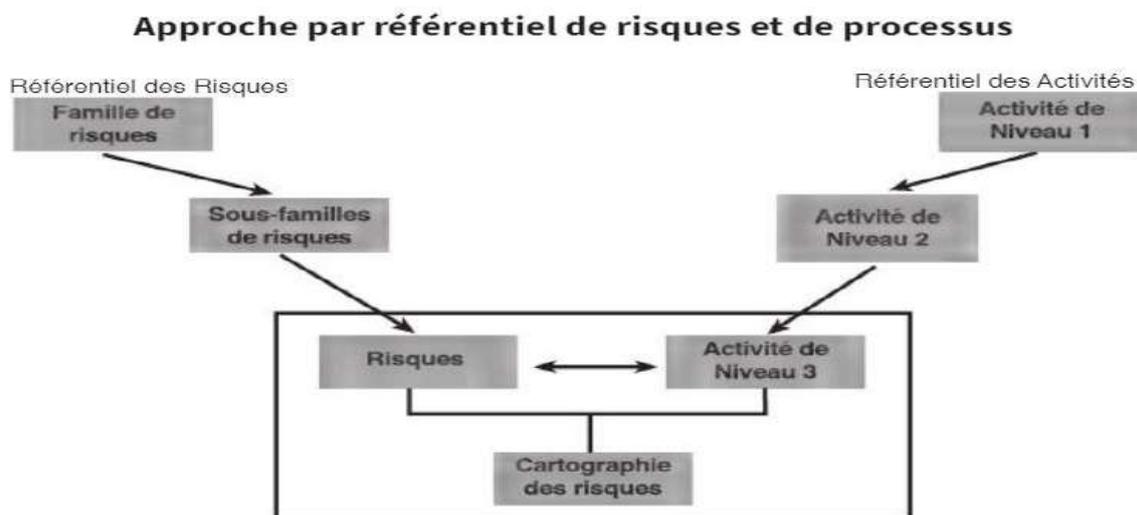
Classifier les risques par activité

L'un des premiers enjeux d'une classification des risques est de pouvoir représenter puis classer les risques par catégorie. Le schéma ci-après illustre l'enjeu de rapprochement entre classe de

²⁹ Caroline-Nicola « fonction Risk manager » Dufour, 2019

risques (référentiel de catégories de risques détaillé dans le tableau ci-après) et le référentiel de processus des organisations.

Figure 3 : Approche par référentiel de risques et de processus



Source : Caroline, A. Nicolas³⁰ (2019)

6.6.4. Enterprise Risk Management (ERM)

ERM fournit un ensemble de méthodes et de processus pour le management des risques. Il existe plusieurs Framework ERM permettant d'identifier, d'analyser, de solutionner et de surveiller les risques. Tous prennent en compte les environnements internes et externes au projet et permettent de décider de la meilleure stratégie à mettre en place pour répondre aux Orisques spécifiquement identifiés et analysés.

Les différentes stratégies proposées sont les suivantes :

- **Évitement** : toutes les tâches et activités liées au risque identifié sont exclues du projet.
- **Réduction** : mise en place d'actions visant à réduire la probabilité et l'impact d'un incident.

³⁰ Caroline, A. Nicolas « La fonction risque manager Dufour », 2019

- **Alternative** : prise en considération des alternatives pour minimiser les risques.
- **Partager ou assurer** : transférer ou partager une partie du risque afin d'en diminuer l'impact financier.
- **Acceptation** : le risque est accepté, aucune action n'est entreprise. Le ratio bénéfice/coût est intégré au projet. 31

6.6.5. Hazard and Operability studies (HAZOP)

Le principe de cette méthode d'identification des risques est de décomposer le système à analyser en plusieurs sous-systèmes ou sous-ensembles, appelés « nœuds ». De cette façon, l'examen des risques peut être confié à des personnes ou à des équipes dédiées, spécialisées dans les domaines concernés.

Les paramètres ayant un impact sur le système vont être associés à un mot-clé afin de désigner un problème ou un dysfonctionnement potentiel. Par exemple, pour le nœud « traitements de nuit » (désignant des programmes lancés la nuit pour traiter de grandes quantités de données), on peut associer le paramètre « nombre de processus » au mot-clé « inférieur à » avec une valeur indiquant le nombre de processus ne devant pas être dépassé, ou encore le paramètre « quantité de mémoire utilisée » au mot-clé « inférieur à » avec la quantité de mémoire limite du serveur.

Une fois les problèmes potentiels identifiés, il faut déterminer les causes possibles, leurs conséquences et proposer des solutions pour les éviter ou pour les limiter.

La principale difficulté est d'établir une liste exhaustive des problèmes potentiels afin de déterminer tous les moyens possibles de les éviter. Il est donc impératif que les membres de l'équipe aient une excellente connaissance du système analysé.³²

31 <https://www.nutcache.com/fr/blog/outils-gestion-des-risques/>

32 <https://www.nutcache.com/fr/blog/outils-gestion-des-risques/>

Section 2 : La performance logistique

Dans cette partie, nous allons présenter de façon détaillée le concept de performance logistique afin d'avoir une meilleure visibilité de tous les éléments qui la composent.

1. La notion de performance

Avant d'aborder le terme de performance logistique, il s'avère tout d'abord essentiel d'exposer le concept de performance dans sa globalité. En effet, la performance est un concept souvent complexe à définir, car il est multidimensionnel, il a plusieurs facettes et il est utilisé dans plusieurs domaines, mais qui ne s'explique pas toujours à l'aide de la formule suivante : « réduire les coûts pour augmenter les profits ».

Ce concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Etymologiquement et selon le Petit Robert la performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle.

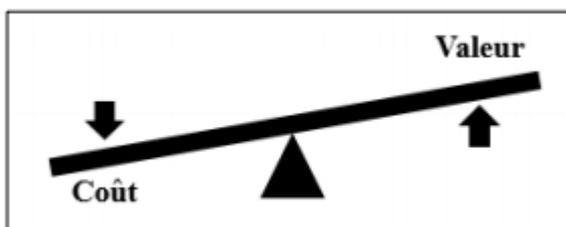
Au sens strict du terme, la performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).

Dans le domaine de l'entreprise, « il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées ».33

1.1. La performance de l'entreprise

Certainement, parler de la performance d'une entreprise c'est parler de tout ce qui tourne autour de la question fondamentale suivante : Comment ou qui va amener une entreprise à améliorer le couple Valeur – Coût ? D'une façon générale, cette performance tend toujours vers la maximisation de la création de la valeur, mais tend vers la minimisation des coûts de l'entité en question, selon le principe de l'effet de levier suivant :

33 [Htp://revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC) « la contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise », sept.2019

Figure 4 : Couple valeur-coût

Source : Lachen O. (2019) *la contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise REMAC*

A partir de là, on peut traduire une entreprise performante à travers les 10 axes ou les 10 principes de base suivants :

1. Une entreprise pérenne, évolutive et qui est durablement profitable
2. Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de service à offrir
3. Une entreprise innovante, efficiente, réactive
4. Une entreprise qui crée de la valeur pour elle-même et pour son environnement
5. Une entreprise qui sache répondre rapidement aux exigences du marché
6. Une entreprise qui sache mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes
7. Une entreprise intelligente sur les volets : financier, social, environnemental, technologique
8. Une entreprise où règnent les valeurs, la motivation et les compétences
9. Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients
10. Une entreprise qui est toujours en veille et en écoute permanente de son environnement amont et aval.

2. *La notion de performance logistique*

La recherche de la performance a toujours été et restera une préoccupation essentielle tellement recherchée par la logistique et par son corollaire le Supply Chain Management (SCM).

En effet, c'est cette performance logistique qui consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

Pour y arriver, il s'avère essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs essentiels d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation.

À partir de là, parler de la performance logistique revient à étudier comment mesurer le rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés, dans la mesure où une logistique performante doit assurer normalement la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

La performance logistique consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources. Toutefois et dans la mesure où les flux logistiques ne s'arrêtent pas aux frontières de la même entreprise, mais ils débordent ces frontières aussi bien en amont qu'en aval, puisqu'on parle du fournisseur du fournisseur au client du client³⁴. Ceci rend la notion de la performance logistique un concept à facettes multiples et qui doit être appréhendée de façon

34 Source : Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJELLAL F. et MEUNIER C.

transversale et globale sur toute la chaîne logistique en tenant compte des piliers importants suivants :

- La Fiabilité (C'est la capacité d'un système logistique à fonctionner sans défaillance, sur une durée déterminée)
- L'Efficacité : qui est l'atteinte des objectifs fixés par le système logistique
- L'Effizienz : qui est la minimisation des moyens pour atteindre ces objectifs fixés par le système logistique
- La Réactivité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique répond à l'évolution des demandes du marché
- L'Agilité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique adapte sa structure de coûts et son niveau de service
- L'Intelligence de l'exploitation de toutes les fonctions logistiques, de tous les moyens et de toutes les informations de chaque fonction du système logistique
- Le Respect de l'Environnement (Aval, Interne et Amont) par le système logistique.³⁵

C'est dans ce sens où :

- ✓ Lorsque la logistique cherche à atteindre une fiabilité de la réponse au client, il faut que tous les maillons de la chaîne logistique soient fiables et que chaque maillon respecte ses engagements en termes de service à octroyer au client,
- ✓ Lorsque la logistique cherche à atteindre l'effizienz de la réponse au client, il faut que tous les acteurs de la chaîne logistique aient pour objectif principal la réalisation d'une optimisation globale de toutes les tâches de cette chaîne logistique,

35 [Htp://revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC) « la contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise », sept.2019

- ✓ Lorsque la logistique cherche à atteindre une réactivité de la réponse au client, il faut que tous les maillons de la chaîne logistique soient agiles et soient tous prêts à optimiser tous les délais de cette chaîne logistique,
- ✓ Lorsque la logistique cherche à être écologique par rapport au client, il est nécessaire à ce que tous les acteurs de la chaîne logistique soient capables de prendre des décisions qui vont amener à réduire toutes les nuisances envers l'environnement, en ce qui concerne par exemple les moyens de transport, de stockage, de manutention, d'emballage, etc.
- ✓ Chaque défaillance dans l'un des facteurs qui vient d'être cités c'est le reste de la chaîne logistique qui va être touchée et qui l'amènera à ne pas délivrer le produit ou le service demandé par le client et à partir de là toutes les promesses de fournir au client un bon produit, au bon moment, au bon endroit et avec les meilleures qualités peuvent être menacées et même induites à l'échec.

Dans cette vision et pour ne pas arriver à cette défaillance de l'un des maillons d'une chaîne logistique, il est nécessaire d'évoquer certaines caractéristiques d'une logistique performante au long de cette chaîne logistique :

Dans le domaine de l'approvisionnement, une logistique performante se caractérise par :

- ✓ Une sécurité des approvisionnements,
- ✓ Une fiabilité des approvisionnements,
- ✓ Un stock optimisé des matières premières et/ou de composants.

Dans le domaine de la production, une logistique performante se caractérise par

- ✓ Un temps de défilement réduit,
- ✓ Un processus de production continu et sans arrêt,
- ✓ Un stock de sécurité des encours optimisé.

Dans le domaine de la distribution, une logistique performante se caractérise par :

- ✓ Des livraisons aux clients aux dates attendues,
- ✓ Des livraisons sans litiges ;
- ✓ Un stock optimisé de produits finis.³⁶

3. Mesures de la performance globale

Pour savoir si une ou des fonctions de l'entreprise sont performantes, il est d'abord nécessaire d'identifier clairement son ou ses objectifs. Pour chacun des objectifs, l'exercice consiste à identifier les éléments charnière qui permettent leurs atteintes. Notons que dans le cas d'une juxtaposition d'objectifs, il faudra identifier les conditions de réussites.

Une fois les objectifs de l'entreprise fixés, il est indispensable de réaliser des mesures permettant de s'assurer que ces objectifs sont atteints ou du moins qu'il existe des améliorations visibles. On appelle l'ensemble de ces mesures « des indicateurs de performances » ou selon le terme anglais largement rependus dans les entreprises « KPI » (key performance Indicator). Or réduire une situation ou un processus à des chiffres n'est pas forcément une chose aisée, cela nécessite de comprendre un flux dans le détail et de sélectionner les éléments pertinents à mesurer. De plus, ces éléments sont amenés à évoluer dans le temps et peuvent parfois être contradictoires les uns envers les autres.

La sélection des mesures à réaliser, la façon de collecter les données, la formule mathématique de calcul, la fréquence, la présentation graphique ou encore le responsable de la mesure sont autant d'éléments qui doivent être réfléchis afin de faire émerger un indicateur pertinent et utile à l'entreprise. Même s'il est nécessaire de s'inspirer de certains indicateurs classiques du monde de la supply Chain, appliquer un standard sans réfléchir aux spécificités du flux étudié aura peu de chance de naître les améliorations visées. ³⁷

3.1. Objectifs et indicateurs

Comme déjà évoqué, la vision stratégique de l'entreprise est la description des objectifs à moyen terme d'une entreprise. Ces objectifs sont ensuite déclinés l'ensemble des échelons. De plus en plus, des enjeux de responsabilité environnementale sont, au même titre que la

³⁶ file:///C:/Users/HP/Downloads/18046-46436-2-PB.pdf

³⁷Barbara Lyonnet- Senkel « Supply Chain management, enjeux perspectifs, application corriger », Dunod, 2019

performance financière, érigés comme des objectifs stratégiques des entreprises. En effet, l'évolution des lois nationales et internationales, l'émergence d'une conscience écologique d'un nouvel enjeu politique publique ont conduit à ce résultat.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est donc nécessaire de considérer à la fois les indicateurs classiques financiers, mais également les objectifs fixés à moyen terme. Sur ces deux aspects, la Supply Chain a son rôle à jouer au côté des grandes fonctions de l'entreprise et cet impact peut être synthétisé en deux axes clés ; le service client et le traditionnel triptyque Qualité- coût-Délais.

3.1.1. Service client

La réponse à la demande du client est un axe fort de la stratégie d'une entreprise, défini en fonction du secteur d'activité, du contexte concurrentiel ou de la gamme de produit par exemple.

La direction générale précise la façon dont l'entreprise doit rendre à la demande de ses clients en identifiant les éléments lui permettant de garder ses clients, gagner de nouvelles parts de marché ou encore ralentir la décroissance.

Selon le secteur, les clients sont en attente de « services » variés qui peuvent se cumuler. Parmi ceux-là, on peut noter :

- ✓ La fréquence et renouvellement d'une offre produit (exemple : agroalimentaire) ;
- ✓ La personnalisation à la demande (exemple : secteurs automobiles ; mode) ;
- ✓ La traçabilité des produits tel que le pays d'origine, label (exemple : mode, high-tech) ;
- ✓ Le respect de la date de livraison (luxe, bâtiment, aéronautique) ;

Par ailleurs, la forme même de l'achat est très variée et a évolué considérablement au cours de ces dernières années, avec l'apparition de modes de consommation divers et une exigence de mise à disposition des biens de plus en plus forte ;

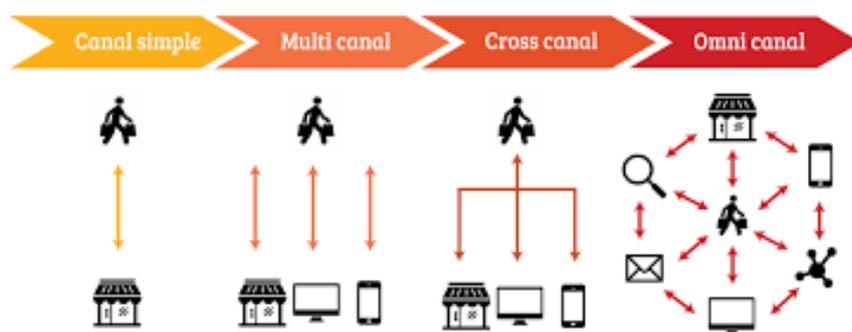
Achat en magasin sur présentation des produits ;

Achat sur internet avec récupération des produits en magasin ;

Proposition poussée d'achat sur internet.

Dans ce contexte, on observe une évolution du mode de consommation du multicanal à l'omni canal (voir la figure ci-dessous). La notion omni canal désigne le fait que les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont tous utilisés et mobilisés.³⁸

Figure 5 : Evolution du mode de consommation du multicanal à l'omni canal



Source : Barbara, L. Pascal, S (2019)

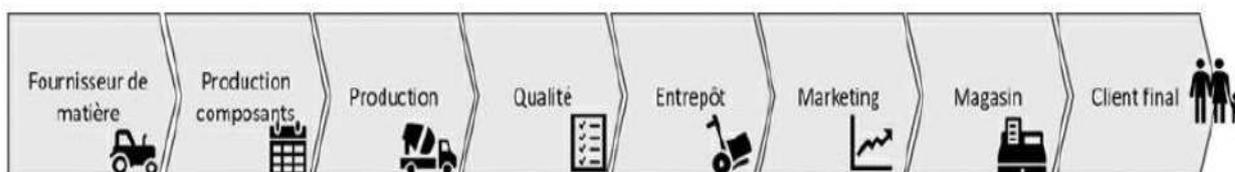
Evolution du mode de consommation du multicanal à l'omni canal.

Dans l'ADN de la Supply Chain se loge le souhait de répondre à la demande du client quel que soit sa forme afin d'améliorer sa satisfaction ; la notion de satisfaction client étant propre à chaque entreprise. Le Supply Chain management est le concept qui englobe tous les maillons de la chaîne logistique, production et approvisionnement, mais le point de mire ou le point de départ est toujours chez le client. Répondre à ses demandes de service est donc intrinsèquement lié au concept de supply Chain. La première étape est de comprendre les souhaits de services attendus par le client et d'assurer que chaque maillon de la chaîne les comprenne et cherche à les atteindre. L'enjeu de la Supply Chain globale d'une entreprise est de trouver en permanence le meilleur compromis possible entre les contraintes, les aléas des maillons de la chaîne et la satisfaction du client finale.

³⁸ Barbara Lyonnet-senkel « Supply Chain management, enjeux perspectifs, application corriger » dunod, 2019

Le Supply Chain management est partenaire avec toutes les fonctions de l'entreprise, mais elle constitue un binôme particulièrement fort avec les équipes marketing dont le rôle est de décrypter, comprendre et traduire les besoins de service client.

Figure 6 : Différents maillons d'une chaîne de production, du fournisseur de matière première au client final.



Source : Barbara, L. Pascal, S (2019)

Dans certaines entreprises, des contrats de services sont rédigés entre les maillons ; ces maillons pouvant appartenir à la même société ou à des sociétés différentes. En externe, la formalisation est différente car elle peut prendre la forme d'un contrat, mais dans les deux cas, ces contrats de service permettent de définir pour les deux partenaires :

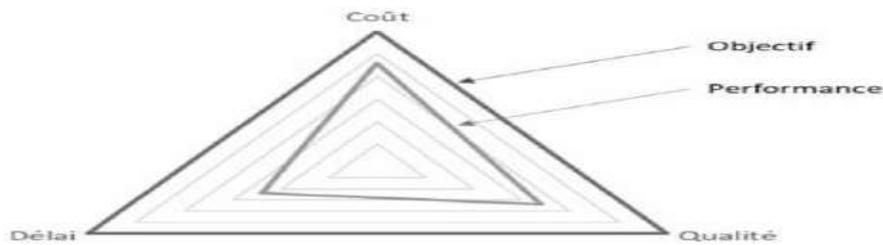
Le niveau d'atteinte souhaité de la satisfaction client ;

Les indicateurs de performance des différents maillons permettant de piloter l'atteinte de la satisfaction client.

3.1.2. Qualité- Coût-Délais

Ce triptyque est très couramment utilisé pour synthétiser les objectifs d'un service. L'emploi de cet anonyme QCD (Qualité-Coût-Délais) est révélateur de la volonté de trouver le meilleur compromis possible entre ces trois objectifs. Bien évidemment, l'entreprise peut décider d'en privilégier un aux dépens des deux autres. Toutefois, c'est bien dans l'atteinte simultanée des trois enjeux que réside la grande difficulté du pilotage.

Figure 7 : triptyques *Qualité- Coût-Délais*, 3 objectifs complémentaires

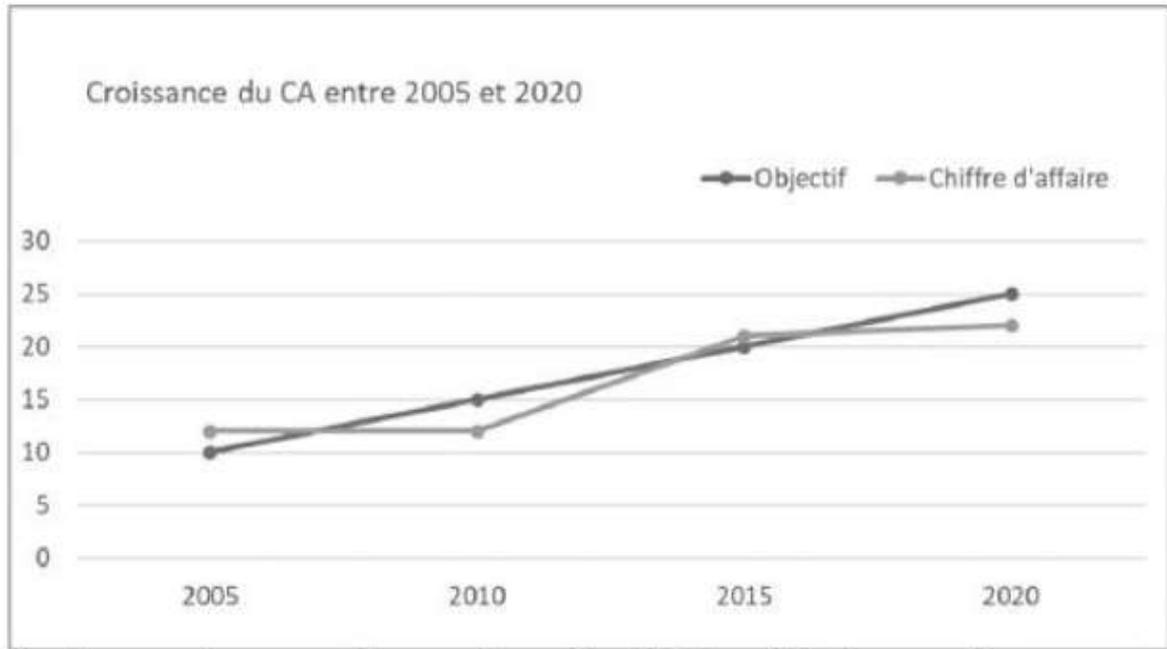


Source : Barbara, L. Pascal, S. (2019)

Que peut-on mesurer ?

Partant du principe général que l'on peut améliorer que ce que l'on mesure, les entreprises ont besoin de faire correspondre des chiffres à chaque objectif qu'elles poursuivent. L'indicateur de performance doit mesurer la progression d'une entreprise face à un objectif chiffré. Dans ce cas, pour une entreprise, le passage d'un indicateur d'atteinte du chiffre d'affaires au -dessus des objectifs est directement compris comme une amélioration des résultats.

Graphique 1 : chiffre d'affaires entre 2005 et 2020 vs Objectif



Source : Barbara, L. Pascal, S. (2019)

Il existe aujourd'hui un très grand nombre de KPI utilisés par les entreprises pour le pilotage de leurs objectifs.

Le tableau suivant nous résume ces différents modèles :

Tableau 4 : Méthode d'évaluation de la performance logistique

Encadré : quelques méthodologies en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique

World class logistics (Estampe et al, 2000)

Elaboré par le Michigan State University

Questionnaire de 68 questions

Evalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique

Evalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique

Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

ASLOG (association française pour la logistique) (Pimor, 1998)

Questionnaire référentiel sous forme de scorecard

Benchmarking interne mais pas externe

Evalue les procédures logistiques

Analyses des points forts et faibles de ces procédures

SCOR (Supply Chain Operations Reference model)

Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique

Evaluations tant stratégique qu'opérationnel

Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques

Identifie les améliorations souhaitables

Tableau de Bord Prospectif (Morana et Pashé, 2000)

Indicateur permettant de cibler l'amélioration de la performance

Plutôt du niveau stratégique

Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme

Evalue tant les résultats financiers que les clients, les processus interne et l'apprentissage

Stratégie Profit (Stapledon et al, 2000)

Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions

Analyse par ratios

Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers

Benchmarking externes par le biais des ratios financiers

Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et sur la valeur nette

Source : Burmeister A., Djellal F. et Meunier C.

NB : les indicateurs de performance de la catégorie « délais » peuvent très souvent être positionnés dans les autres catégories (coût, service clients...) le respect d'un délai prévisionnel et la réduction de ces derniers sont souvent priorités dans les entreprises car cela impacte l'ensemble des autres leviers de la performance.

➤ Comment mesurer ?

Etablir un indicateur est déjà un enjeu en soi pour une entreprise. Parmi les indicateurs disponibles sur le marché, l'entreprise doit également identifier, modifier, ajuster ceux qui vont lui permettre d'améliorer sa performance et d'atteindre les objectifs de son plan stratégique. Comme nous l'avons eu à parler des indicateurs de nombreuses données dynamiques ou transactionnelles sont utilisées, modifiées et compilées chaque jour pour refléter les mouvements et les activités de l'entreprise, que ce soit des opérations d'approvisionnements, de production, de logistique ou de vente. Les outils décisionnels sont les outils d'analyse de ces données. L'outil est organisé pour collecter, synthétiser et présenter les données de telle sorte que l'entreprise peut décider des actions à lancer. Le mot anglais reporting est utilisé pour décrire l'ensemble de ces rapports.

Pour chaque indicateur identifié, l'entreprise doit répondre à plusieurs questions clés. La première question clé est la suivante : comment récupérer les données chiffrées ?

Une fois l'indicateur identifié, il est nécessaire de collecter les données dans le système d'information, mais également identifier tous les cas d'usage de ces données.

Exemple : prenons le cas d'indicateur devant permettre à l'entreprise **ZEBRA** de connaître son délai de fabrication de ces produits :

❖ **Etape 1** - définition du délai de fabrication : le délai commence-t-il au moment de la commande par le client ? Au moment au déclenchement des approvisionnements de composant ? à la livraison des composants en stock ou lorsque tous les composants sont disponibles dans l'atelier ?

Il n'y a pas de « bonne » réponse à cette question, mais la compréhension de ce qu'il faut mesurer et de pourquoi on le mesure permettra aux responsables d'identifier la mesure adaptée.

- ❖ **Etape 2** – dans le système d'information, le démarrage du flux est-il concrétisé par une action spécifique des équipes qui permet d'identifier très clairement le démarrage de l'étape : saisi de la communauté client ? Envoi de l'ordre d'approvisionnement au fournisseur ? édition de l'ordre de fabrication ?

Ces étapes sont évidemment indispensables au bon fonctionnement du processus dans son ensemble. Toutefois, elles ne sont pas forcément enregistrées par le système d'information. Par exemple, dans certaines entreprises, la transformation d'une POA (proposition d'ordre d'approvisionnement) en OA (ordre d'approvisionnement) se fait de manière automatique par batch de nuit selon un ensemble de critères pré-saisi. L'approvisionnement peut avoir ensuite jusqu'à une semaine pour envoyer l'e-mail au fournisseur avec l'OA. Quelle date faut-il prendre ? La date du Batch automatique a de forte chance d'être erronée. Mais l'envoi de l'e-mail n'est pas enregistré dans l'ERP...

- ❖ **Etape 3** - identification des flux perturbateurs. L'indicateur doit-il permettre d'identifier le délai de production pour l'ensemble des pièces, ou faut-il isoler certains flux qui perturbent la production normale : produits en cours de développement, prototypes, commandes internes, promotions... ?

Certaines productions, souvent à très faibles volumes, peuvent fortement perturber le déroulement des fabrications des pièces de série. Par ailleurs, ces dernières auront souvent des délais de production très différents des pièces de production ; plus long (prototype, développement...) ou plus court (demande interne, promotion...). L'entreprise souhaite-t-elle inclure ces flux dans son indicateur de pilotage de délai de production

- ❖ **Etapes 4**- identifier le moment de fin de production. Comme pour l'étape 2, la fin du flux qui est mesuré doit faire l'Object d'une action humaine ou informatique très clairement identifiée et qui permet au système décisionnel de récupérer cette donnée.³⁹

➤ **A quelle fréquence mesurer l'indicateur ?**

³⁹ Barbara Lyonnet-senkel « Supply Chain management, enjeux perspectifs, application corriger » dunod, 2019

Cette notion de fréquence est primordiale. Il est important de se poser la question de la fréquence pour éviter aux entreprises de « sur réagir » ou de ne pas voir venir un problème. Certaines données peuvent connaître des variations importantes sur une fréquence faible, mais pour autant être relativement stables et lissée sur une longue période.

Une mauvaise fréquence peut avoir deux conséquences :

Une sur réaction : dans les cas où les indicateurs sont calculés de manière trop fréquente, l'entreprise risque de prendre des décisions pour répondre à une variation forte de l'indicateur, alors même que cette donnée montre une stabilité sur temps plus long.

Une non visibilité : à l'inverse, ne pas regarder un indicateur suffisamment fréquemment est un risque de ne pas détecter suffisamment tôt les signaux faibles, les tendances, les changements de trajectoires et ainsi, de ne pas prendre des décisions de redressement assez tôt.

➤ **Comparaison entre la réalité et le prévisionnel**

Tout particulièrement dans le domaine de la Supply Chain les flux fonctionnent en se basant sur des prévisions retravaillées régulièrement telles que les prévisions de vente, le plan de production, d'approvisionnement, la date de livraison des fournisseurs...en termes de surveillance de la performance d'une entreprise, il est nécessaire de suivre deux évolutions en parallèle :

Réel vs prévisionnel : ces indicateurs permettent de vérifier si la réalité du terrain est en ligne avec les plans décidés. C'est à dire les plans établis par la Supply Chain ainsi que les conditions et les actions permettant la bonne réalisation de ces plans. C'est donc tout naturellement qu'il est indispensable de vérifier par la mise en place d'indicateur réel que le réel est aligné avec le prévisionnel. L'analyse des écarts est une source d'action d'amélioration afin de les réduire.

Prévisionnel vs prévisionnel : il est également primordial de contrôler les prévisions réalisées sur une période avec les prévisions réalisées plus tard sur la même période.

3.1.3. « Le fond et la forme » des indicateurs de performance

La présentation graphique ou visuelle des mesures réalisées est un sujet important. Il peut être difficile d'identifier facilement le point d'amélioration dans un tableau Excel de 800 lignes et 83 colonnes. Un graphe, un système d'alerte par couleur, un symbole, permettent de visualiser plus rapidement les points à traiter. Ce format visuel nécessite lui aussi une réflexion, car le système d'alerte associé doit être pertinent et évolutif en fonction des objectifs que poursuit l'entreprise. Par ailleurs ces objectifs pouvant être contradictoires, le système de remontés d'alerte doit être le plus neutre possible et donc pensé avec l'ensemble des acteurs impactés. On appelle « Tableau de Bord » ou selon le terme anglais Dashboard, la visualisation graphique et synthétique des différents indicateurs permettant de comprendre un phénomène ou un flux dans son ensemble. Nous donnons à cet égard quelques exemples de visualisation graphique 40

➤ La consolidation

La définition même de ce qu'une entreprise mesure est déjà un enjeu :

Identifier l'indicateur qui permet de surveiller l'atteinte d'un objectif.

Définir la formule du calcul adaptée.

Décider de la fréquence et des données sur lesquelles s'appuyer.

Mais la complexité ne s'arrête pas là... il faut prendre en compte qu'un indicateur isolé est relativement risqué pour une entreprise. En effet, suivre l'atteinte d'un objectif sur la base d'un indicateur unique peut avoir des effets nocifs indésirables.

Exemple 1 : le directeur du magasin souhaite identifier la performance individuelle de ses vendeurs et aussi récompenser ses meilleurs éléments. Il met en place une prime individuelle, permettant de récompenser l'atteinte des objectifs pour chaque vendeur. Cette pratique peut aussi induire des effets positifs et négatifs.

40 Barbara Lyonnet-senkel « Supply Chain management, enjeux perspectives, application corriger » dunod, 2019

Effet positif : ce genre d'indicateur suscite généralement une forme de compétition entre les vendeurs, qui peut être une émulation saine à faire mieux que son collègue et ainsi permettent effectivement d'accroître les ventes.

Effets négatifs : les vendeurs ne jouent plus le jeu du collectif et si un client ne semble pas intéressé par les produits de leurs rayons, ils ne sont pas poussés à accompagner le client vers le rayon d'un vendeur. Dans ce cas, le chiffre d'affaires peut être freiné par la mise en place de cet indicateur.

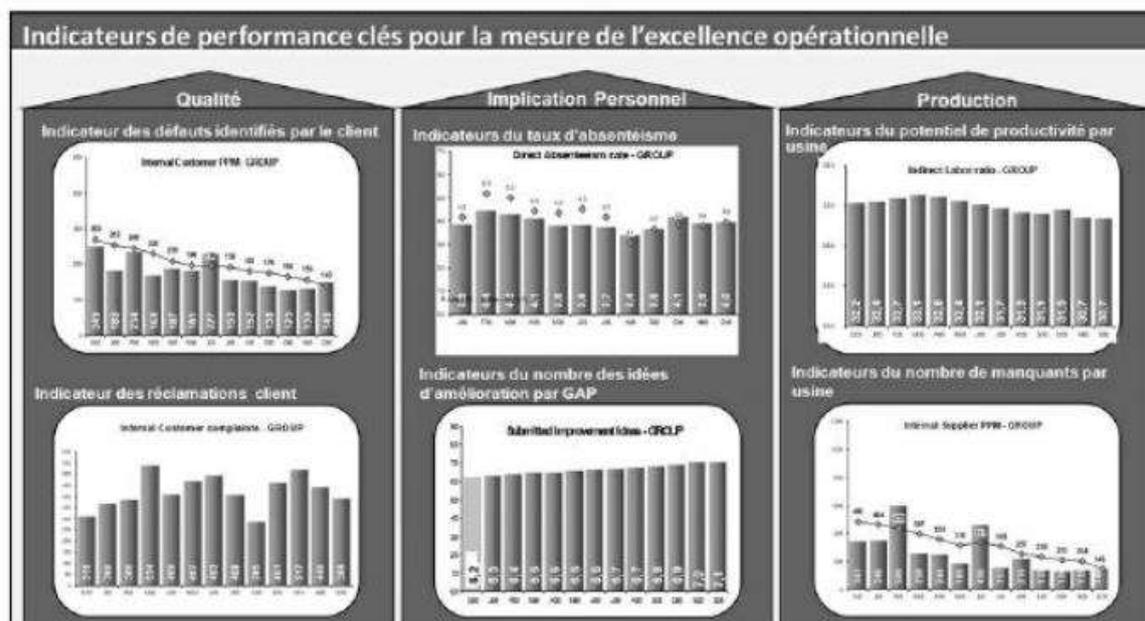
Exemple 2 : pour accroître un chiffre d'affaires, un directeur de magasin décide de mettre en plan un objectif de vente quotidien à ses vendeurs. Le principe est simple : si les ventes du magasin atteignent un objectif quotidien, les vendeurs toucheront une prime de fin de mois. Cet objectif est ambitieux et calculé sur la base d'un historique qui prend en compte la saisonnalité dans l'année (pic de Noël, vacances...) mais également l'affluence hebdomadaire (plus de clients le samedi que le mardi par exemple). Cette pratique peut induire des effets positifs et négatifs.

Effet positif : les vendeurs vont s'assurer qu'ils atteignent l'objectif quotidien et pour cela mette en œuvre des stratégies de vente auprès des clients. Cela va favoriser l'entraide et l'échange entre eux.

Effets négatifs : si l'objectif de vente est atteint avant la fin de la journée, les vendeurs vont freiner les ventes et parfois même liquider au client qu'il faut repasser le lendemain.

Ces deux exemples assez simples montrent qu'au-delà du calcul, le lien entre un indicateur et un objectif n'est pas forcément facile à faire. Généralement il est nécessaire de suivre plusieurs indicateurs en parallèle. Ces indicateurs peuvent parfois être contradictoires ou nécessite des actions contraires et c'est au management de prendre les arbitrages qui s'imposent. Cet arbitrage doit être réalisé afin de construire un tableau de bord qui rassemble l'ensemble d'indicateurs nécessaire à la poursuite d'un ou plusieurs objectifs.

Figure 8 : exemple d'indicateur, exemple d'application



Source : Barbara, L. Pascal, S. (2019)

Exemple d'application – le tableau de bord de surveillance des stocks

Prenons à titre d'exemple un tableau de bord de surveillance des stocks. Celui-ci pourrait se composer de 3 indicateurs complémentaires :

Le niveau de stock : l'objectif est principalement financier. Il est nécessaire de minimiser le niveau de stock d'une entreprise car les stocks représentent une charge financière dans le compte de résultat. Toutefois, ce stock doit permettre la production. Or, le niveau de stock calculé en euro ne permet pas de vérifier que la production pourra fonctionner. En effet, le niveau de stock d'une usine peut être élevé mais uniquement alimenté par un des composants d'un produit fini, ne permettant pas l'assemblage des différents composants entre eux (exemple : équivalent de 5 mois de production en « plateau de table » mais un seul mois de stock « de pied de table »).

Le niveau de cohérence des stocks : l'indicateur mesure la cohérence des stocks avec la production prévisionnelle. La production pourra fonctionner sur la base des stocks présents. Pour cela le stock est mesuré en équivalent temps de production (heure, jour, mois), prenant en

compte que la totalité des composants d'un produit fini doit être disponible (plateau de table, 4pieds, vis,).

Le niveau de stock de sécurité : le stock de sécurité permet prémunir l'entreprise contre les aléas de la chaîne d'approvisionnement et notamment couvrir les délais de livraison des fournisseurs et les variations dans la performance de livraison des fournisseurs. En complément des deux autres indicateurs, le stock de sécurité permet de se projeter et d'assurer sur des composants critiques une disponibilité immédiate mais également une disponibilité future dans le cas d'une performance moindre.

Cet exemple de tableau de bord simplifié sur la gestion des niveaux de stock montre qu'il est important de ne pas isoler, un indicateur unique, mais de bien comprendre les effets positifs et négatifs de chacun afin de pouvoir les contrebalancer par des indicateurs complémentaires. On estime qu'il faut environ 3 et 5 indicateurs de contrôle d'un objectif. Au-delà, les analyses sont très complexes et les décisions difficiles à prendre.⁴¹

- **La visualisation :** comme nous l'avons vu précédemment, le choix de l'indicateur et de son de calcul est la première étape. Il est ensuite nécessaire de choisir l'ensemble des indicateurs qui permettent d'atteindre un objectif ou de surveiller un phénomène. Pour chacun de ses indicateurs, la dernière décision à prendre est la forme de présentation. Si on simplifie, l'indicateur est un chiffre. Mais il existe de très nombreuses, manière de présenter un chiffre et le management devra choisir entre des formes, des graphes, des codes couleur.

Exemple de cas de visualisation

Prenons l'exemple très simple de la présentation graphique de la croissance du chiffre d'affaires qui se présente ainsi :

41 Barbara Lyonnet-senkel « Supply Chain management, enjeux perspectifs, application corriger » dunod, 2019

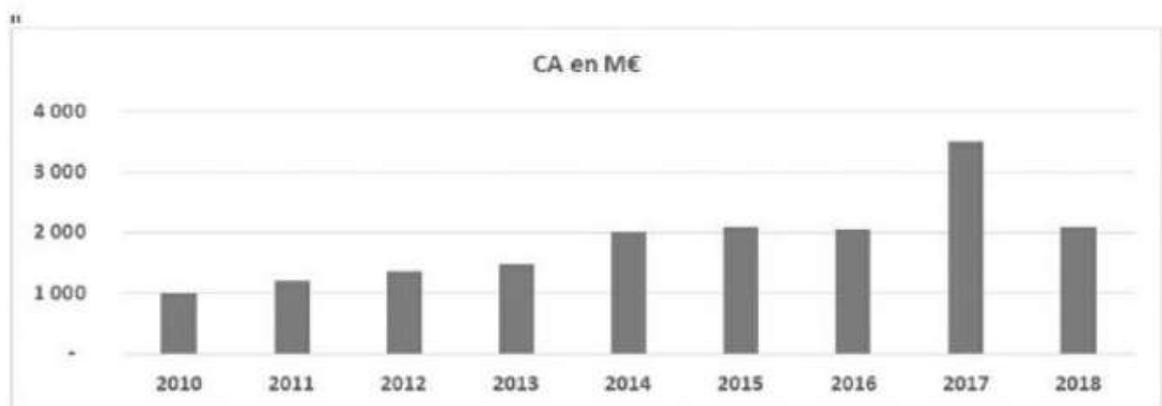
Tableau 5 : exemple présentation graphique de la croissance' du chiffre d'affaires

Année	CA en M€	Produit 1	Produit 2	Produit 3
2010	1 000	250	250	500
2011	1 200	300	300	600
2012	1 350	350	350	650
2013	1 470	450	450	570
2014	2 000	500	550	950
2015	2 100	450	450	1 200
2016	2 050	450	450	1 150
2017	3 500	500	1 350	1 650
2018	2 100	500	450	1 150

Source : Barbara, L. Pascal, S. (2019)

Proposition de visualisation : graphique de la croissance du chiffre d'affaires

Graphique 2 : représentation du chiffre d'affaires de 2010-2018



Source : Barbara, L. Pascal, S. (2019)

Le graphique de cette proposition met en avant l'évolution du chiffre d'affaires par an. Il permet d'identifier une croissance et un pic a priori exceptionnel en 2017.⁴²

Section 3 : Mise en relation entre les deux concepts : management des risques et performance logistique

Lorsque les risques au sein d'une entreprise sont maîtrisés, cela aura des répercussions sur la performance de l'entreprise dans son évolution.

En effet, une entreprise dans laquelle les risques sont connus et prévenu par les différents départements en leur sein, aura une performance supérieure. Car lors de la survenance de ses risques, l'entreprise appliquera son plan de prévention pour surpasser l'évènement.

Contrairement à cette dernière, l'entreprise dans laquelle un plan de prévention de risque ou d'après risque n'est pas prévue, la survenance d'un évènement hasardeux pourrait impacter négativement sa performance à exécuter ses obligations vis-à-vis de ses clients et/ou partenaire externe tels que les banques ou encore les fournisseurs.

Notre cadre d'étude (Nestlé Sénégal) est une entreprise dans laquelle la logistique joue un rôle très important dans le fonctionnement de l'entreprise car la société vend des produits et services auprès des clients finaux. Cela dit, une baisse de la performance logistique conduirait à des ruptures de stocks et mettrait mal à l'aise le fonctionnement normal de l'entreprise.

42

<https://international.scholarvox.com/reader/docid/88871993/page/194?searchterm=performance%20logistique>

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, nous aborderons l'étude de l'entreprise Nestlé Sénégal en faisant ressortir son historique et ses missions dans la section I, puis en section II, nous analyserons l'organisation et les ressources de Nestlé Sénégal. Enfin dans la section 3, nous mettrons en évidence l'environnement macro et micro-économique de Nestlé Sénégal.

Section 1 : historique et missions de Nestlé Sénégal

1. Historique de l'entreprise

Nestlé Sénégal est une filiale d'une grande multinationale qui est Nestlé Suisse. Le groupe multinational se fit connaître en Suisse lorsque son fondateur Henry Nestlé fabriqua la première farine de lait lactée pour bébé.

Depuis sa fusion en 1905 avec l'Anglo Swiss Condensed Milk Company, Nestlé a diversifié ses activités et n'a cessé de se développer. Sa vocation principale est la transformation des matières premières de base : lait, café, cacao, céréales, etc. en produits alimentaires de qualité et de marque réputées.

Aujourd'hui le siège coordonne depuis Vevey en Suisse les activités de 200 sociétés opérationnelles dans le monde. Grâce à une organisation décentralisée, chaque marché gère et développe ses affaires. Présent sur les cinq continents, Nestlé compte plus de 225 000 collaborateurs et dispose d'un réseau de 495 fabriques avec un chiffre d'affaires de 70 milliards de francs suisses. 98% du chiffre d'affaires sont réalisés hors de la Suisse.

Ce qui nous amène à parler de Nestlé Sénégal. Elle s'est implantée au Sénégal en 1961, sous le nom de CODIPRAL : compagnie de distribution de produits alimentaires, elle était chargée de commercialiser des produits de la gamme Nestlé, avec un effectif de 15 personnes et un capital de 20 millions FCFA.

La fabrique de lait concentré non sucré fut construite en 1974. CODIPRAL devient Nestlé Sénégal en 1987 et inaugure en 1988 son unité de production de bouillons Maggi. Elle emploie aujourd'hui plus de 200 personnes et atteint un chiffre d'affaires de 25 milliards de FCFA.

Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO (Région Afrique Centrale et de l'Ouest) regroupant 23 pays. Le siège est à Abidjan. La RACO est dirigée par un chef de Marché et des Country Managers dans chaque marché principal. Son but est d'améliorer les profits et la rentabilité par

le développement de synergie en termes de coût, d'investissement et d'efficience opérationnelle.

Nestlé Sénégal a obtenu la certification ISO 14001 et OSHAS 18001 pour l'environnement, la santé et la sécurité au travail, pour le respect des normes dans ces domaines⁴³.

2. L'activité de l'entreprise

Jusqu'en 2001, Nestlé Sénégal possédait une unité de fabrication de lait entier concentré non sucré et une autre unité pour la mise en sachet du café importé de la Côte d'Ivoire. Aujourd'hui, l'activité de Nestlé Sénégal se limite seulement à la fabrication de produits culinaires : les bouillons Maggi. Les autres produits commercialisés sont :

- Les cafés
- Les boissons
- Les laits
- Les céréales infantiles

Ces produits sont importés des autres filiales de Nestlé de la sous-région. Le Nescafé classique ; l'arôme Maggi et les matières premières sont importés de la Côte d'Ivoire et des autres fournisseurs de Nestlé. Par contre le lait entier concentré non sucré ; le Milo ; le Nesquik ; les céréales infantiles blé et variétés, viennent du Ghana.

3. Missions de Nestlé Sénégal

Sa mission est d'améliorer les profits et la rentabilité par le développement de synergie en termes de stratégie, d'actions, d'investissement et de d'efficience opérationnelle.

⁴³ http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=60

Section 2 : organisation et ressources de l'entreprise

Nestlé Sénégal est rattachée à la RACO (Région Afrique Centrale et de l'Ouest), qui regroupe 23 pays, dont le siège est à Accra. La RACO est dirigée par un chef démarché et des Country managers (directeur général) dans les principaux marchés. Son but est d'améliorer les profits et la rentabilité par le développement de synergie en termes de stratégie, d'actions, d'investissement et de d'efficience opérationnel.

❖ La Direction Générale

C'est elle qui supervise et contrôle toutes les activités de l'entreprise. Elle œuvre sous la direction de la RACO afin de bénéficier d'une synergie régionale en termes de gestion et de stratégies, en termes de respect des principes et des procédures, surtout pour l'atteinte des objectifs.

✚ La Direction Ressources Humaines

C'est elle qui est chargée de l'administration générale du personnel et de la formation ; de l'administration du personnel d'usine et enfin de l'administration sociale.

L'administration générale et de la formation est le service qui est chargé de gérer tout ce qui est en rapport avec les cadres de la société, il gère aussi la formation des employés en interne comme en externe. L'administration du personnel d'usine s'occupe de tout ce qui concerne les ouvriers, notamment les recrutements et d'éventuels problèmes rencontrés. L'administration sociale s'occupe des questions d'assurance maladie ; de la comptabilité au niveau de la direction de ressources humaines et évènements sociaux au sein de l'entreprise.

✓ La Direction Finance et Contrôle :

Elle met en œuvre la politique de gestion de la société et assure le contrôle de l'ensemble des opérations physiques (immobilisations), de la gestion et de la diffusion des informations et de la gestion financière de la société. Elle est composée des services suivants :

❖ L'informatique :

C'est le service qui est chargé de la gestion du parc informatique de l'entreprise, de la mise en place de nouveaux logiciels et par conséquent de la formation du personnel en informatique.

▪ **La comptabilité :**

Elle assure la comptabilité générale au sein de l'entreprise.

✚ **Le contrôle de gestion :**

Dans ce service sont gérées les dépenses de toutes les directions. Le contrôle de gestion en collaboration avec le marketing et la vente, travail sur le calcul des prix de vente, il s'occupe notamment de faire des rapports mensuels sur la société.

✓ **Le Service Juridique et Fiscal**

Il s'occupe des contrats entre l'entreprise et ses collaborateurs ; les contentieux de l'entreprise avec ses employés ou avec des tiers et les relations avec les avocats. Il travaille sur tout ce qui est en rapport avec l'administration fiscale sénégalaise.

❖ **Le service audit**

Il assure l'audit interne et le contrôle interne au niveau de toutes les directions de l'entreprise. Ce service est chargé aussi de veiller à l'application des règles établies pour la bonne marche de la société.

✚ **La Direction Marketing**

Elle pour rôle d'élaborer des stratégies pour l'ensemble des produits commercialisés par la société afin de développer les ventes. Son rôle est aussi de mettre sur le marché de nouveaux produits qui répondent aux attentes de consommateurs, sur la base d'informations solides et fiables. Elle soutient les ventes par des actions média et non-média, elle est aidée en cela par le service consommateur.

▪ **La Direction Vente**

Elle est responsable du chiffre d'affaires de l'entreprise. Elle se compose d'un chef des ventes nationales : il est responsable du chiffre d'affaires de la société, il gère l'activité de vente au niveau national. Il doit aussi veiller à l'atteinte des objectifs en termes de vente.

L'administration commerciale est chargée de fixer les objectifs de vente au niveau régional suivant les potentiels de ces dernières. Elle gère la base de données de la force de vente et constitue un support technique pour cette dernière, car c'est le service où on exploite tous les

documents de la force de vente, surtout les documents des vendeurs à savoir les rapports de travail hebdomadaire.

Le département chargé de la formation s'occupe de la formation du personnel de la force de vente, surtout de celle des vendeurs. Le responsable de chaque catégorie sales développement a pour rôle d'apporter une dimension stratégique à la gestion des canaux de distribution au niveau de Nestlé Sénégal. Il doit permettre à la force de vente de connaître ses clients et les différents canaux de distribution. Il aide aussi à faire des recherches pour une meilleure connaissance des acheteurs et de leurs attentes.

Les Fields Sales Managers, c'est-à-dire le personnel de vente et les Responsables de Secteur sont chargés de l'écoulement du produit dans les différents canaux du circuit de distribution. La fonction ventes a pour rôle d'assurer la présence et la visibilité des produits Nestlé Sénégal dans tous les canaux de distribution et partout où le consommateur est présent.

❖ La Direction Supply Chain

C'est elle qui est chargée de la gestion des approvisionnements tant interne qu'externe et elle assure l'une des fonctions les plus importantes pour Nestlé Sénégal car elle lui permet de réaliser des économies importantes. Le département Supply Chain est composé des services suivants :

- DSP (*demand and Supply planning*) : c'est le service qui définit la demande en collaboration avec la vente et le marketing, pour ensuite communiquer à la production les quantités à produire et au niveau du service transit les quantités à exporter. Il est chargé de faire une analyse des écarts en termes de prévision.

En détaillant ce service s'occupe des tâches suivantes :

- Implémenter les projets GLOBE (global business excellence) de DSP
- Suivre les objectifs 2009 de DSP
- DPA (*demand plan accuracy*) : 80%
- FGI (*finished goods inventory*) :
- CSL (Customer service level) :
- Créer et suivre les commandes à l'export :
- Consolider les demandes des receveurs

- Planifier la production et suivre les expéditions
- Conduire et suivre les réunions de BP et suivre les prévisions de ventes :
- OPDSR (*Operational Demand and Supply Review*) est un rapport dont le contenu ;

✚ SMR ; MFR ; MOR

La direction Supply Chain est dirigée par un directeur qui coordonne les activités.

Les activités passent de la prise de commande jusqu'à la facturation en passant par toutes les étapes administratives et légales nécessaires pour la mise en disposition des produits.

- Import et Export : C'est le service qui est en charge l'importation des matières premières et intrants dont la production a besoin et de l'exportation des produits de Nestlé Sénégal au niveau de la sous-région.
- **Effectif** : 3 personnes
 - Un Chef Service Import/Export
 - Un Assistant Chef Service IMPEX
 - Un Management *Trainee*
 - **Activité** : Import-Export (de la prise en compte de la commande jusqu'à la facturation en passant par toute étapes administratives et légale nécessaire pour la mise en disposition des produits).
 - **Les produits importés** : Il y a les produits finis (GLORIA FCRM, NESTLÉ NAN 1 ET 2, NESTLÉ CERELAC, GUIGOZ, MILO, NESQUICK, MAGGI AROME, NIDO. Les matières premières (masse partielles, sucre, sel, lécithine, mono sodium, ...) ; les matériels d'emballage ; les machines et pièces techniques de rechanges.
 - **Les produits exportés** : Maggi tablettes, poulet, tomates, oignon, qui sont exportes vers les autres Nestlé de la sous-région régies par la CWAR
 - Le Customer service et distribution : c'est le service client, il en a charge de la gestion des commandes ; de la facturation et éventuellement des réclamations clients. Le dépôt commercial est sous la responsabilité de ce service.

Il assure aussi le recouvrement pour les factures échues. Ces données sont tirées du bureau des commandes appelés aussi le Customer Service et distribution ;

Tableau 6 : *les nombres des commandes*

Moyennes	Chiffres
Moyenne commande par mois :	350
Moyenne ligne de commandes par mois :	750
Moyennes lignes annulées :	215
Pour ruptures de stock :	150
Erreur de saisie :	20
Par décision du client :	45
Moyenne factures annulées :	03

Source : Nestlé Sénégal

Ces annulations peuvent être causées par le risque d'une date de péremption trop proche. Le client ne voudra pas supporter les charges pour cause de produits avariés. Les produits laitiers sont très sensibles et un respect des conditions d'hygiène et de sécurité au niveau de l'emballage doit être pris en compte.

✓ **Le centre de distribution**

C'est l'entrepôt des produits finis importés et des produits finis fabriqués localement. La gestion des différents flux de marchandises et d'information y est effectuée. La réalisation des opérations physique par la SNTT S.A. constitue la partie importante des opérations.

Globalement, la gestion de l'entrepôt et l'exécution des transports doivent assurer la distribution des produits et fournir à l'entreprise les avantages spécifiques suivants :

- Meilleure productivité de l'entrepôt ;
- Réduction des coûts administratifs, de main d'œuvre et de transport ;
- Meilleure utilisation de l'espace ;
- Pertinence de l'inventaire ;
- Moins de livraison partielle et meilleure rotation des produits ;
- Utilisation plus efficace du matériel de manutention (charriots, Transpalettes, les fiches de palettisation) ;

- Service de transport optimal ;
- Capacité de distribution renforcée.

Il faut noter que depuis mars 2008, les activités du centre de distribution sont externalisées et c'est le prestataire SNTT S.A. (société nouvelle pour le transport et le transit) qui gère les ressources humaines et les moyens logistiques. L'entrepôt appartient à Nestlé Sénégal qui le loue à la SNTT SA.

❖ Moyens humains du centre de distribution :

- 02 assistants distribution Nestlé Sénégal
- 01 responsable SNTT et son assistant.
- 03 Conducteurs de charriots
- 06 chauffeurs
- 07 agents SNTT permanents (préparateurs)

- ✓ Le service Procure to Pay : c'est le service qui s'occupe de tous les achats que la société effectue. Ainsi il permet à cette dernière de réaliser de économies d'échelles. Il est en charge de l'analyse des offres reçues, la négociation de prix et le choix des fournisseurs.

✚ Supply Controller : c'est la personne chargée de faire le contrôle au niveau de la Supply Chain

❖ La Direction usine :

Elle assure toutes les activités qui entrent dans le cadre de la production. Ainsi elle est composée de quatre départements :

- Le département de la production : il est chargé de la production des bouillons Maggi en quantité suffisante suivant la demande planning de la DSP en coordination avec la vente et le marketing.

Cette production travaille 7jours sur 7 avec un personnel en rotation permanente .la production doit suffire pour l'approvisionnement du marché local et pour l'exportation vers les autres filiales de la région.

- Le département assurance qualité (laboratoire) : il est responsable de la qualité des produits fabriqués. Il doit s'assurer de la conformité de ces produits par rapport aux

normes d'hygiène à leur sortie d'usine. Il est aussi chargé de faire des tests sur tous les produits pour assurer la traçabilité de ces derniers en cas de réclamation suite à une défaillance quelconque.

- Le département technique : Dans ce département on a le service industriel et le service entretien. Le service industriel est chargé de veiller sur le matériel de production et le service entretien assure l'entretien des véhicules de l'entreprise et aussi des autres immobilisations de Nestlé Sénégal.
- Le département du personnel de la fabrique : il comprend le service salaire de la main d'œuvre ; le service comptabilité industrielle et d'approvisionnement ; et le service de la sécurité.

La gestion de la production a pour objectif de réaliser au moindre cout, dans les délais prescrits et niveau de qualité définit, les produits destinés à la vente.

La gestion de la production couvre les domaines suivants :

- La gestion des matières
- La gestion des délais La gestion ressources (équipements, machines, les Ressources humaines)
- La gestion de stocks
- La gestion de la qualité

L'intégration des différentes fonctions qui composent la gestion de la production est difficile. La demande, l'évaluation de ressources, les achats, les approvisionnements, la planification, la programmation, l'ordonnancement, le lancement, la gestion des stocks sont souvent peu ou mal coordonnés.

Section 3 : Environnement de l'entreprise Nestlé Sénégal

Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptible d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct sur l'activité économique et sur l'entreprise.

Selon R.DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. »

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement aux contrôles de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixer.

Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.) mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs. Ils forment ce qu'on appelle le microenvironnement et le macro-environnement.

Nous étudierons donc l'environnement macro-économique et l'environnement micro-économique de Nestlé Sénégal.

1. *L'environnement Macro-économique de Nestlé Sénégal*

Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J.D. THOMPSON, 1967). Il se résume en PESTEL (politique, économique, socioculturel, technologique, écologiques et légal). Il comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités de l'entreprise de façon positive ou négative et sur lequel l'entreprise a peu de contrôle.

1.1. Environnement politique :

L'environnement réglementaire est à suivre de près car il a un impact décisif sur la vie d'une entreprise. Cependant, le Sénégal fait partie des pays africains les plus stable et propice au développement des affaires. Cette stabilité est à la fois règlementaire et normative.

Le Sénégal fait partie des rares pays en Afrique à n'avoir pas connu des violences politique. La transition entre les différents présidents étaient marqués par la paix. Ce qui n'est pas le cas dans

la plupart des états africains. Cette stabilité politique a des conséquences sur les investissements étrangers. D'où le choix d'implantation de Nestlé Sénégal au Sénégal juste après les indépendances.

1.2. Environnement économique

Situé sur la côte ouest de l'Afrique entre le 12°88 et le 16°41 de latitude nord et 11°21° et 17°32 de longitude ouest, le Sénégal a une position géographique stratégique qui lui confère une ouverture sur le monde et une facile accessibilité.

Le Sénégal est l'une des économies les plus performantes d'Afrique subsaharienne et est l'un des pays membres de l'Union Monétaire Ouest Africain (UEMOA), une organisation régionale de 8 pays et 112 millions d'habitants, dont la mission est de promouvoir l'intégration des économies des pays membres dans le cadre d'un marché ouvert et compétitif.⁴⁴

En 2016, le Sénégal est la 165^e économie mondiale avec un PIB par habitant à parité du pouvoir d'achat de 2678 dollars. Il est la 21^e économie africaine et la 4^e de la sous-région ouest-africaine après le Nigeria, la cote ivoire et le Ghana. Depuis 2012, on note une nette amélioration avec une croissance annuelle moyenne de 5,4% entre 2012 et 2017. Parallèlement, le taux d'inflation reste stable à environ 1% par an.

Comparé aux autres pays du continent africain, le Sénégal est très riche en ressources naturelles : or, gaz ; le pétrole, phosphates, zircon, le fer. Toutefois, la quantité de lait produite au niveau national est faible. Ce qui oblige les entreprises telles que Nestlé Sénégal à importer les matières premières.

À cela s'ajoute le covid-19 qui a impacté la consommation des matières premières de manière positive dans le monde entier. Aussi, avec l'accroissement du PIB, du faible taux de chômage, des investissements importants dans les infrastructures publiques du développement de l'agriculture moderne et de la pêche, la consommation des matières premières telles que le lait va croître dans les années à venir.

44 Economie.gouv.sn

1.3. Environnement socio-culturel :

Le Sénégal dépense plus dans le secteur de la protection sociale que les autres pays de la région en proportion du PIB, bien que la majeure partie des dépenses sont consacrée aux dépenses d'assurance sociale. A cela s'ajoute des inégalités face à l'accès aux services de base et aux infrastructures (eau, santé, éducation, transport) entre le milieu urbain et le milieu rural. Les résultats du recensement général de la population et de l'Habitat, de l'agriculture et de l'Elevage (RGPHARE) montrent un taux d'alphabétisation plus élevé en milieu urbain (57,9%), qu'en milieu rural qui n'est que de 33,8% (ANSD, 2016). Ainsi la population active, majoritairement agricole, souffre d'un taux d'alphabétisme et de sous-emploi.

En 2016, le Sénégal à 14 799 879 habitants marquée par une natalité toujours élevés avec un taux de 35 pour mille et une mortalité en constante réduction de 8 pour mille⁴⁵. Globalement, 30% de la population à moins de 10 ans, tandis que les moins de 20 ans représentent 52%. Ce qui place l'âge médian de la population à 18 ans. On note, en outre une faible proportion (moins de 6%) de la population du troisième âge ont (60 ans de plus). Le Sénégal est caractérisé par la jeunesse de sa population qui peut constituer un atout de taille pour booster l'économie.⁴⁶

On remarque par la croissance de la population qui est une source d'opportunité pour les entreprises surtout ceux qui évoluent dans le secteur laitier comme Nestlé Sénégal qui concerne notre étude de cas. Car la demande en lait sera vue à la hausse étant donné que la protéine et autres matières contenues dans cette matière sont indispensables pour une bonne croissance de la population qui ne cessent d'augmenter.

1.4. Environnement technologique :

Les habitudes de consommations comme l'ascension des nouvelles matières de remplacement à un impact décisif sur la consommation des matières d'origine laitière.

Le Sénégal a récemment inauguré son *Datacenter* qui lui permettra d'être propriétaire de ses données numériques. Le pays constitue le principal fournisseur de services informatiques et de sous-traitance en Afrique.

⁴⁵ ANSD, situation économique et social du Sénégal, édition 2016 actualiser en février 2019. P.35

⁴⁶ Ibid.

Sub-saharienne francophone. Au début des années 2000, le Sénégal a décidé de miser sur les TIC avec l'ambition de devenir l'un centre d'excellence des ITO et BPO dans la région Ouest Africaine. L'inclusion du Sénégal dans l'économie numérique est une priorité fixée dans le cadre stratégique nationale de développement, le Plan Sénégal Émergent (PSE).

La stratégie Sénégal Numérique 2025 a aussi pour ambition d'accélérer le déploiement des infrastructures informatique, qui a déjà atteint un haut niveau tant en termes de qualité de service que de compétitivité des coûts. De plus, le pays s'est engagé à construire un parc technique numérique et à développer une politique fiscale favorable aux entreprises afin de catalyser l'investissement étranger dans le secteur. Ces efforts devraient engendrer la création de 35 000 emplois d'ici 2025.

Le Sénégal a récemment inauguré le parc éolien de TAIBA NDIAYE et ambitionne de transformer les centrales électriques en gaz naturel qui sera réduite dans le champ de SANGMAR au large de CAYAR, dans la mer. Cela aura un impact positif sur le tarif de l'électricité qui coute présentement très cher au Sénégal.

1.5. Environnement écologique :

Au Sénégal, le profil des émissions de gaz à effet de serre par secteur se présente comme suit :

- 49% provenant du secteur énergétique,
- 37% de l'agriculture,
- 12% des déchets et,
- 2% des procédés industrielles.

Le parc propre de production publique d'électricité est essentiellement thermique, soit 93% de la puissance installée et le combustible dominant est le **fioul**, à hauteur de 75%. Cela montre la forte dépendance du pays aux produits pétroliers importés pour la production d'électricité. Toutefois, cette tendance tend à changer car le pays envisage de fonctionner entièrement à gaz naturel d'ici 2030.

1.6. Environnement légal :

Le droit des affaires est régi par le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) qui permet de sécuriser l'environnement juridique des entreprises. Le Sénégal a su se doter des instruments juridiques et réglementaires nécessaires pour faciliter les activités économiques, encourager les investissements et assurer les conditions d'une saine concurrence entre les entreprises.

2. Environnement microéconomique

L'environnement économique fait référence à tous les facteurs économiques externes qui influencent les habitudes d'achat des consommateurs et des entreprises et qui ont donc une incidence sur le rendement d'une entreprise.

Le microenvironnement d'une entreprise regroupe tous les acteurs et éléments extérieurs à l'entreprise qui ont un impact réel ou potentiel sur son développement⁴⁷. Il est donc composé des acteurs proches, voire au contact de l'entreprise. Ils forment la majeure partie des éléments pris en compte par M. Porter dans sa définition des cinq forces qui impactent les marchés⁴⁸.

Nous avons les clients, les fournisseurs, les concurrents et quelques autres acteurs.

2.1. Clients

Est client, toute personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services⁴⁹.

Nestlé Sénégal a un portefeuille de clients très variés. En effet, les clients de Nestlé Sénégal sont subdivisés en secteur :

- Les grossistes ;
- Les demi-grossistes ;

⁴⁷<https://www.leblogdudirigeant.com/microenvironnemententreprise/#:~:text=Le%20micro%2Denvironnement%20d'une,au%20cours%20de%20son%20activit%C3%A9>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14

⁴⁸ <https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14.

⁴⁹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client/16519>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14.

- Les détaillants ;
- Les grandes et moyennes surfaces ;
- Les chaînes d'hôtels et restaurants.

2.2. Concurrents

Est concurrent toute personne ou groupe qui fait concurrence à d'autres en exerçant le même commerce ou la même profession⁵⁰.

Les concurrents de Nestlé Sénégal sont les entreprises qui fournissent les mêmes offres de produits qu'elle au niveau national. Ils sont :

- Laicran
- Doliman
- Halib...

Aussi, Nestlé Sénégal fait désormais face à une rude concurrence sur le continent africain en général et particulièrement au Sénégal avec PATISSEN, SOFIEX, SENICO, ... En effet, après avoir été pendant longtemps leader sur le marché, de plus en plus des industriels investissent dans ce qui était jadis sa carte maitresse : le bouillon culinaire (cube Maggi) mais aussi dans la fabrication et la vente des produits laitiers et autres.

Il existe également quelques producteurs de crèmes glacées comme la Gondole, Nice Cream, Gelatiamo, yaourt kandia... dont la production est très faible. Nestlé Sénégal s'appuie sur la connaissance du marché sénégalais et sur son expérience dans la grande distribution pour affronter la concurrence. Toutefois, la qualité de son service est irréprochable et saluée par l'ensemble de ses clients.

Jumbo, Joker, Adja, Jongué, Tak, Mami, Khadija, Dior, Tem, ou encore Mamita, Mimido, Doli, Jumbo, Maxigoût, Sossa sont quelques-unes des marques de bouillons culinaires qui affrontent Nestlé Sénégal sur le terrain. Au Sénégal, sept grandes industries ont rejoint Nestlé Sénégal

⁵⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrent/17987>, consulté le 22/12/2020 à 18 : 53.

dans la fabrication et la commercialisation des produits culinaires et des produits d'assaisonnement alimentaires bouillons cube, bouillons liquide et bouillons en poudre. Une autre société s'est spécialisée dans l'importation de ces produits.

Toutes ces entreprises entreprennent les mêmes activités que Nestlé Sénégal. Par conséquent, ils forment les concurrents de Nestlé Sénégal.

2.3.Fournisseurs

Le fournisseur est une personne physique ou morale qui fournit des marchandises à un client ou un marchand⁵¹. Les fournisseurs de Nestlé Sénégal sont multiples.

Le groupe Nestlé Sénégal dispose de fournisseurs lui permettant d'avoir ce dont elle a besoin pour la production mais également pour le fonctionnement des activités de l'entreprise tels que :

- Les matières premières ;
- Les pièces de rechange ;
- Les matériels (électronique, informatique, bureautique) ;
- Du fuel, lubrifiants ;
- Le mobilier de bureau, etc.

2.4.Les autres partenaires

Un partenaire est une personne ou un groupe avec lesquels on est en relation à l'intérieur d'un ensemble social, économique, etc.⁵² Ces acteurs gravitent autour de l'entreprise pour lui fournir des ressources complémentaires qui sont d'ordre financiers, conseils, etc.⁵³

51 <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/fournisseur>, consulté le 22/08/2021 à 18 : 56.

52 <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenaire/58352>, consulté le 22/08/2021 à 19 : 56. 40

53 <https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement>, consulté le 23/08/2021 à 13 : 18.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS

Le terme méthodologie représente l'ensemble des méthodes et techniques mises en place dans un domaine particulier.

Autrement dit, la méthodologie est l'ensemble des règles et des démarches adoptées par un chercheur pendant son travail de recherche pour parvenir à une ou plusieurs conclusions.⁵⁴

Elle permet également d'évoquer les différentes techniques d'investigations axées sur une série d'entretiens. En effet, une approche qualitative par l'analyse de contenu sera utilisée pour présenter les résultats des hypothèses 1, 2 et 3.

Compte tenu de la particularité de la 2^{ème} hypothèse, nous nous sommes tournés vers une approche quantitative afin de confronter les dires du répondant à la satisfaction réelle de la clientèle.

Dans un premier temps, nous allons présenter les outils qui nous ont servi dans la collecte des données ainsi que les techniques d'investigations utiles à l'étude de notre problématique.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats issus de nos recherches puis nous vérifierons nos hypothèses de recherche.

Enfin, nous ferons des recommandations techniques et pratiques en relation avec les problèmes rencontrés et nous exposerons les difficultés auxquelles nous avons été confrontés.

Section 1 : Outils de collecte des données et techniques d'analyse

Dans cette section, nous présenterons les outils de collecte de données et les techniques d'analyse, en relation à notre problématique.

54 <https://www.scribbr.fr/category/methodologie/>

1. Outils de collecte des données

Pour aboutir à la réalisation de ce travail, nous avons utilisé les outils de collecte de données suivants :

- **Le guide d'entretien**

C'est un document qui sert de support, il liste les thèmes à aborder et permet de saisir les

Réponses au fur et à mesure de l'entretien.

- ✚ **Le questionnaire**

C'est un outil méthodique comportant un ensemble de questions. Il a pour but d'assurer le recueil des informations en comparant les réponses de toutes les personnes interrogées ;

- ✓ **Email** : le courrier électronique ou « e-mail » en anglais, est une fonctionnalité les plus répandues sur l'internet. L'e-mail permet l'envoi et la réception de messages, d'un interlocuteur vers un autre, pour échanger par e-mail ; chaque interlocuteur doit disposer d'une adresse électronique (ou adresse e-mail).

- ✚ **Appel téléphonique** : elle est l'opération de mise en connexion entre une personne qui utilise un téléphone et son ou ses destinataires. C'est un moyen de communication deux ou plusieurs personnes, qui échangent entre eux des informations.

2. Les techniques d'analyses

Pour mener à bien notre analyse, nous utiliserons la méthode mixte : Qualitative et quantitative

- L'analyse par le contenu pour une mise en évidence des réponses des répondants avec les ouvrages (Qualitative) ;
- L'utilisation du logiciel Excel afin de faire des graphiques et interprétations découlant des données collectées (quantitatives)
- La matrice SWOT nous permettra, après la vérification de nos hypothèses, de faire une synthèse sur la performance de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal puis de faire des recommandations adéquates sur les points à améliorer.

Elle s'est faite à l'aide :

Des ouvrages sur la gestion de la chaîne logistique, gestion des risques et gestion de la relation fournisseurs et clients.

- ✓ Des mémoires des étudiants,
- ✓ Des revues en rapport avec le thème de la recherche,
- ✓ Des cours reçus en classe et téléchargés sur internet.

Ainsi donc, nous avons pu toucher du doigt la réalité du terrain pour mener des analyses bien précises dans la section suivante.

Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

1. Présentation des résultats par la méthode d'analyse par le contenu

Analyse des données qualitatives par la méthode de l'analyse par le contenu des données que nous présentons sont les résultats issus de nos entretiens à travers le guide d'entretien (cf. annexe 1) et des éléments liés à nos observations dans l'entreprise.

Tableau 7 : Analyse de contenu des données qualitatives

Thème 1 : management des risques	Répondant : Responsable SCM
<p>1. Avez-vous un service dédié au management des risques de la chaîne Logistique ?</p>	<p>Le service juridique s'occupe de la souscription a une police d'assurance pour couvrir les risques liés à la chaîne logistique. Donc, il faut une police d'assurance en cas d'incendie pour que l'assureur puisse nous dédommager en cas d'incident tel que les incendies.</p> <p>Cependant, pour être payé par l'assureur, un certain nombre de mesures de sécurité doivent être pris par le service de sécurité. Ce dernier s'assure que tout soit dans les normes pour éviter que des manquements de sécurité n'aient pas lieu. C'est pourquoi, le service de sécurité veille à ce que les caméras de surveillance ainsi que les machines nécessaires pour la production soient dans les bonnes conditions. Car si les mesures de sécurité ne sont pas respectées, la police d'assurance ne couvrira pas les dommages.</p>
<p>Commentaire :</p>	<p>D'après Robert B. Hirth Jr. (Juin 2017)⁵⁵, avoir un management des risques dans l'entreprise permet aux entités d'améliorer leur capacité à identifier les risques et à porter des réponses adéquates, en réduisant les surprises ainsi que les coûts ou les pertes qui en découlent, tout en profitant de développement intéressant.</p> <p>Jean paul-louisot (2014) précise que la mise en œuvre d'un management des risques peut garantir la continuité de l'entreprise, la gestion des risques devrait assurer la survie de l'organisme en toutes circonstances. Pour ce faire, à la limite, il suffirait qu'elle dispose de la trésorerie nécessaire pour franchir le principe de la période qui suit un événement dommageable, sous réserve d'avoir conservé la confiance de ses parties prenantes.</p>
<p>Remarque :</p>	<p>Plus les organisations progressent dans l'intégration du management des risques de l'entreprise à la stratégie et à la performance, plus elles ont l'opportunité de renforcer leur résilience. En cas d'absence du management des risques l'entreprise pourrait se retrouver avec des problèmes multiples. Telle n'est pas le cas avec Nestlé Sénégal car ils ont déjà un mangement des risques par l'intermédiaire du service juridique et de la sécurité.</p>

55 « Management des risques de l'entreprise : une démarche intégrée à la stratégie et à la performance », COSO, 2017-

Thème 1 : management des risques	-Répondant : Responsable SCM
1. Avez-vous déjà été confronté dans votre organisation à un risque mal identifier dans la chaîne logistique ?	-Nous avons eu à faire à un cas de livraison conteneur mal conditionné car ce - dernier était troué par le haut. Donc l'eau a pollué les marchandises. En cas d'espèce, on n'a pas suivi la procédure de réclamation qui consiste à signaler le - cas auprès de la police d'assurance avant un quelconque dépotage. L'assureur devrait envoyer un inspecteur pour inspecter la conformité des marchandises mais au lieu de ça, nous avons fait le dépotage pour découvrir l'avarie sur une partie de la marchandise. Après avoir fait savoir à l'assureur, nous n'avons pas été dédommagés car nous n'avons pas suivi pas la procédure. Donc, cela nous fut un risque non identifié à l'époque.
Commentaires	<p>Rice et Canioto (2003)⁵⁶ Dans le contexte actuel, les supply chains modernes sont plus vulnérables que jamais. Le besoin donc de renforcer une meilleure gestion des risques face à un grand nombre de perturbations possibles est constaté face à la mondialisation, l'instabilité de l'environnement, la pression concurrentielle, la complexification des échanges dans les chaînes logistiques, le nombre croissant de participants aux opérations de flux dans lesquelles sont intégrés les firmes notamment les PSL. Les effets de ces risques sont variés et se manifestent par un retard ou l'indisponibilité des matières ou des produits pour un client.</p> <p>Hillman (2006), Harland et al (2003)⁵⁷ affirment dans leur ouvrage que désormais, les responsables de Supply Chain doivent intégrer dans leurs problématique et leurs décisions le fait que les organisations sont réticulaires avec de nombreux partenaires industriels (fournisseurs, sous-traitant cotraitants, distributeurs), ce nombre croissant est notamment lié au phénomène d'externalisation de nombreuses activités jusqu'à lors gérées en interne.</p>
Remarques	Le risque qu'il soit bien identifié ou pas dans la chaîne logistique peut avoir de lourdes conséquences sur les activités (opérationnelles, financières, organisationnelles et commerciales) qui nécessitent une bonne connaissance des métiers et des processus. Ce fut le cas de Nestlé Sénégal à l'époque (2003) pour n'avoir pas signaler au service juridique en premier lieu de l'incident (du

56 Model of risk matrix applied to the outsourcing of logistics activities

57« Model of risk matrix applied to the outsourcing of logistics activities »

conteneur). C'est ainsi que naturellement les managers de chaque service sont les responsables de ces risques. Pour être efficace une action doit être proche du terrain.

Thème 1 : management des risques	Répondant : Responsable SCM -
3. Quelles sont les solutions les plus efficaces selon vous pour manager le risque dans la chaîne logistique ?	<p>Il faut faire une bonne planification des activités</p> <p>Ensuite, il y'a lieu de souscrire à une bonne police d'assurance pour couvrir les risques liés à la chaîne logistique.</p> <p>Enfin, bien choisir ses partenaires.</p>
Commentaires	<p>D'après Harlan et al (2003)⁵⁸ pour manager les risques dans la chaîne ou un réseau logistique, il met l'accent sur six étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -cartographie du réseau (facteur structurelles, mesures importantes) -identification du risque et de son emplacement actuel dans la chaîne (perte potentielle, type). -évaluation du risque (exposition du risque, déclencheurs probable, perte probables) -management du risque (mise en place d'une attitude face au risque) -élaboration d'une stratégie collaboratrice dans la chaîne -mise en place et déploiement d'une stratégie collaborative dans la chaîne. <p>-Olivier Lavastre (2010)⁵⁹, explique dans son ouvrage qu'afin de manager les risques liés à la chaîne logistique, la direction de l'entreprise peut organiser différents types de réunions de réflexions et d'action que ce soit en interne ou en avale avec ses différents partenaire et fournisseurs.</p>
Remarques	<p>Pour une bonne gestion des risques liés à la chaîne logistique l'entreprise doit plus se baser sur la communication et l'échange d'information avec ses différents partenaires et collaborateurs.</p>

58 « Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique : une réponse par les pratiques de SCRM », HAL, 2010

59 « Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique : une réponse par les pratiques de SCRM », HAL, 2010

Thème 1 : management des risques	Répondant : Responsable SCM
4. : quelles sont les risques liés à la chaîne logistique de l'entreprise ?	<p>Comme risques liés à la chaîne logistique de l'entreprise nous avons les :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaries • Les ruptures de stock • La surproduction s'il n'y a pas une bonne planification des besoins • Les incendies • Les vols
Commentaires	<p>-U. Juttner (2005)⁶⁰ souligne que de nombreux facteurs au cours de la dernière décennie ont accentué les sources de risque au sein de la chaîne logistique. Un risque est donc une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'informations, de matière, de produits et peut modifier l'utilisations des ressources (humaines et en équipements).</p> <p>-Les travaux de Norman et Janson (2004)⁶¹ ont permis de préciser les facteurs de risque dans le Supply Chain afin de mieux les appréhender : l'augmentation de l'externalisation de la production et des activités de R&D vers les fournisseurs, la réduction du panel des fournisseurs, la globalisation des supply chains, la réduction des stocks via les inventaires et les délais...</p>
Remarques	<p>Le SCM implique l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration les organisations tout au long de la chaîne logistique. Ce qui signifie que le SCM de Nestlé Sénégal doit avoir une intégration à la fois interne (intra-organisationnelle) mais aussi externe (inter-organisationnelle).</p>

60 « Questions de management », Cairn info, 2014

61 « De la maîtrise des risques à l'appréhension de l'incertitude dans une chaîne logistique : quelle réalité pour une PME ? », HAL, 2012

Thème 1 : Management des risques	Répondant : Responsable SCM
<p>5. Avez-vous déjà rencontré des problèmes avec vos fournisseurs, qu'on peut considérer comme étant un risque ?</p>	<p>Oui le retard de paiement des fournisseurs de même que le retard des livraisons de matières premières et la non-conformité de certains produits. En cas de retard de paiement des fournisseurs, les matières premières ne seront pas livrées à temps. Ce qui va affecter la chaîne de production par des arrêts de production. S'il n'y a pas de production, donc toute la chaîne logistique sera affectée.</p>
<p>Commentaires</p>	<p>D'après Kraljic (1983)⁶² sur le risque dans le contexte de la logistique/ d'approvisionnement montre que les risques existent à causes de la complexité du marché de l'approvisionnement, caractérisée par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts logistiques, la complexité et les conditions de marchés des fournisseurs (monopole ou oligopole).</p> <p>Éric Salviac (2010), précise que les risques peuvent surgir en amont en de la chaîne logistique le risque de défaillance globale du fournisseur est la somme de facteurs de risques avérés, facteurs qu'il convient d'identifier le plus en amont possible pour y faire face le plutôt possible. il s'agit d'une relation de causes à effets entre le fournisseur et l'entreprise : identifier les facteurs de risques du fournisseurs permettra d'avoir une vision global de défaillance du fournisseurs et de tenter d'en maîtriser les impacts pour l'entreprise dans le cadre le cadre d'un plan de risques « risques externes ».</p>
<p>Remarques</p>	<p>Tous ces freins constituent une source de menace pour la chaîne logistique de Nestlé Sénégal et peut empêcher l'entreprise à atteindre ces objectifs. Car s'il y'a arrêt de production à causes du retard d'approvisionnement de la part des fournisseurs toute la chaîne sera affectée, pas de transformation, ni de stockages, ni de vente.</p>

62 « Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? : une réponse par les pratiques de la SCRM », Alain Spallanzani, 2010

Thème 1 : Management des risques	Répondant : Responsable SCM
6. Quelles différences avez-vous constaté avant et après la mise en place d'un management des risques au sein de l'entreprise ?	Il y'a une grande différence car en l'absence de la gestion des risques, l'entreprise risque de tomber en faillite à tout moment par exemple sans la police d'assurance.
Commentaire	<p>D'après Jacques Walter, Philippe Noirod (2008)⁶³, Le management des risques confère une capacité d'anticipation à l'entreprise et au management. Ses atouts, notamment pour le pilotage, la correction des écarts, le respect des délais et des coûts et bien sûr la capacité d'anticipation qu'il procure font l'objet d'un consensus dans le monde de l'entreprise. Chaque risque peut être mis sous contrôle dès lors qu'il est identifié et reconnu comme tel. Et chaque risque maîtrisé peut aisément se transformer en opportunité, voir en avantage concurrentiel.</p> <p>Jean David Darsa (2016) La mise en place d'une bonne gestion des risques dépend des aspirations stratégiques de l'entreprise « chaque entreprise doit, en fonction de ses enjeux, de ses objectifs, de sa stratégie et de sa sensibilité aux risques, définir la stratégie la plus appropriée pour elle. Risque par risque, classes de risques par classe de risques. Il n'existera pas une, mais des réponses à mettre en œuvres ».</p>
Remarques	Nestlé Sénégal a déjà conscience de la gravité d'absence du management des risques au sein de l'entreprise et de l'importance du management des risques ce qui est une bonne chose. Malgré ces avantages, lorsqu'il s'agit d'étendre le management des risques à la gestion d'entreprise, il existe des freins puissants. La perception psychologique très négative du risque en fait partie. Un manager qui matérialise l'exposition de son activité à des risques se sent fragilisé tant pour l'atteinte de ses objectifs que pour la perception de sa performance individuelle par ses pairs ou par son management.

63 « Le contrôle interne pour créer de la valeur », novembre 2008

Thème 1 : Management des risques	Répondant : Responsable SCM
7. Juger vous nécessaires de former les managers à la gestion des risques de l'entreprise ?	Oui, parce que cette formation permettra aux managers et au personnel de prendre des bonnes décisions pour ne pas exposer l'entreprise à des risques
Commentaires	<p>Pour Frédéric Bernard -Nicolas DUFUR (2019)⁶⁴, une gestion des risques revient à une gestion des responsabilités. Toute personne exerçant une activité dans l'organisation à donc à gérer ses risques dans son domaine d'activité (en effet, s'il n'y'a que celui qui ne fait rien qui ne risque rien). Il est de coutume de dire que l'ensemble des acteurs de l'entreprise sont responsable de leurs activités, cela va des managers aux opérationnels en comprenant aussi les dirigeants.</p> <p>Eustache et Daniel (2009), en allant dans le même sens que Frédéric et Nicolas affirme que le management des risques est une « approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux de l'entreprise ».</p>
Remarques	La notion de propriétaire de risque comprend cet enjeu de responsabilisation : capacités à rendre des comptes de son activité et à démontrer que sous contrainte d'objectifs opérationnels et de ressources, par principe limités, les risques encourus sont connus, compris, mesurés et acceptés, au sens d'un niveau d'exposition (après mise en place des moyens nécessaires de couverture de risque).

Thème 1 : management des risques	Répondant : Responsable SCM
8. Comment la maîtrise des différents maillons de la chaîne logistique impacte le management des risques de l'entreprise ?	<p>En effet, chaque maillon regorge des risques. Pour limiter les risques, chaque responsable de maillon doit s'atteler à mieux coordonner avec le service qualité. Mais également prendre les avis de nos différents partenaires, clients et fournisseurs.</p>
Commentaires	<p>Faridah Djellal et C. Meunier (2005)⁶⁵, explique dans leurs ouvrages qu'il est essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs essentiels d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation. En cas de défaillance dans l'un des maillons de la chaîne logistique c'est le reste de la chaîne logistique qui va être touchée et qui l'amènera à ne pas délivrer le produit ou le service demandé par le client et à partir de là toutes les promesses de fournir au client un bon produit, au bon moment, au bon endroit et avec les meilleures qualités peuvent être menacées et même induites à l'échec.</p> <p>Saad (2005), le SCMR doit au final être aperçue comme une démarche proactive et participative. Dans la pratique, la gestion des risques en Supply Chain management se fonde généralement sur un processus en plusieurs étapes : l'identification des sources de la nature du risque, l'évaluation des conséquences possibles, la mesure du risque, la mise en place des actions liées à l'atténuation ou à l'élimination des risques. Harland et Al. (2003), ajoute une autre étape : le principe d'une stratégie collaborative dans la gestion du risque. Cette étape confirme bien l'intérêt d'étudier le SCRM dans une dimension inter-organisationnelle entre les partenaires d'une chaîne logistique.</p>
Remarques	<p>Pour que la logistique cherche à atteindre l'efficacité de la réponse au client, il faut que tous les acteurs de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal aient pour objectif principal la réalisation d'une optimisation globale de toutes les tâches de cette chaîne logistique,</p>

65 « Performance logistique et développement de l'entreprise », 2005

Thème 2 : Dispositifs de pilotage des risques	Répondant : Responsable SCM
<p>Avez-vous un dispositif de pilotage des risques ?</p>	<p>Oui, nous avons un dispositif de pilotage des risques à l’instar de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un contrôle périodique sur les portes coupe-feu • Faire un audit pour voir l’efficacité des dispositifs sécuritaires • Challenger la police assurance pour voir si tous les détails sont pris en compte car souvent ils ne sont pas pris en compte par les agents (par négligence)
Commentaires	<p>-Philippe Noiro (2009)⁶⁶, explique que les entreprises et le milieu dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s’accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes, des processus, de plans d’actions et de procédure palliatives. La fonction principale du contrôle interne est de réduire l’exposition aux risques à un niveau acceptable pour l’entreprise, il n’en demeure pas au moins que sa mise en place consiste à élaborer un véritable système de management.</p> <p>- jacques renard (2012), explique que la définition de la politique des risques et l’identification des risques agissent directement sur le contrôle interne et les choix qui sont fait dans ce domaine.</p> <p>Ainsi donc, L’AMRAE identifie six rôles pour le Risk Manager :</p> <p>Définir le système de gestion des risques et garantir le bien-fondé de la méthodologie ;</p> <p>Animer la diffusion de la culture de risque via ses correspondants ;</p> <p>Promouvoir les compétences en management des risques ;</p> <p>Contribuer à la définition de l’appétence pour le risque et définir une politique de risque ;</p> <p>Assister les propriétaires de risque dans leurs actions en cas de risque inacceptable ;</p> <p>Rendre compte à la direction générale et au comité d’audit sur le traitement des risques majeurs et l’évolution du système de gestion des risques</p>
Remarques	<p>Après l’analyse du répondant et de l’auteur, il ne faut pas recourir au contrôle interne pour résoudre des difficultés qui ne sont pas des risques à réduire et lui</p>

66 « Contrôle interne : 100 questions pour comprendre et agir », 2009

faire jouer un rôle qui n'est pas le sien. Le contrôle interne n'est pas l'instrument de la vérification indépendante et objective qui est l'audit. Mais un outil à la disposition des responsables – et dont ils sont propriétaires – visant à garantir la correcte réalisation de leurs objectifs par la maîtrise des principaux risques auxquels les activités dont ils ont en charge sont exposées.

<p>Thème 2 : Dispositif de pilotage des risques</p>	<p>Répondant : Responsable SCM</p>
<p>2. Quels sont les impacts du dispositif de pilotage des risques sur la performance logistique de l'entreprise ?</p>	<p>Les impacts sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fidélisation des clients • La satisfaction des clients et même des fournisseurs. • Assurer la santé et la sécurité des travailleurs (SST)
<p>Commentaires</p>	<p>-AMF janvier (2007)67, Il convient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adaptés à ses propres caractéristiques au niveau de ses différents activités. Le dispositif de gestion des risques prévoit un cadre organisationnel comprenant : une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires du dispositif, un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques, une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositifs en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques.</p> <p>- Louchati Farid (2017), La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhender de façon transverse et globale dans la mesure ou les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. La performance est aujourd'hui par nature multicritères (maitrise des coûts, qualité et délai) et se mesure à l'échelle de la chaîne logistique sur une ou plusieurs phases du cycle de vie du produits (conception, réalisation, exploitation, distribution et recyclage).</p>
<p>Remarques</p>	<p>Les propos du répondant et de l'auteur nous permettent voir l'importance du dispositif et de la performance logistique. Le dispositif de pilotages des risques permettra à l'entreprise de mieux gérer ses risques et ceux à tous les niveaux de l'entreprise pas seulement en logistique car les risques sont présents partout. Dans le mode de l'entreprise, la notion de performance est quelque peu différente. L'entreprise ne cherche pas seulement à battre des records mais atteindre un ensemble d'objectifs.). C'est en améliorant la performance logistique globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse) mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires.</p>

67 « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », 2007

Thème 3 : Performance logistique	Répondant : responsable SCM
<p>1. Quels sont les indicateurs de performance logistique que vous utilisez dans la réalisation de vos tâches ?</p>	<p>Nous avons des indicateurs de performance logistique au sein de notre entreprise. Il y'a un indicateur pour suivre le niveau de stock, la commande achat et un autre pour les transactions financières comme le retard de paiement des fournisseurs.</p>
<p>Commentaires</p>	<p>-Lyonnet et Al. (2019)⁶⁸, dans leurs ouvrages jugent utile que pour évaluer la performance d'une entreprise, il est indispensable d'employer des indicateurs classiques financier, mais aussi de tenir compte des objectifs fixés. Sur ces aspects la SCM a son rôle à jouer et son impact peut être synthétisé en deux axes clés : le service au client et triptyque Qualité-coût -délai qui sont les plus traditionnel. Il existe aujourd'hui un très grand nombre de KPI qui permettent de répondre à ses deux axes clés comme par exemple : le taux de respect des délais, le taux de services, le taux de qualité, le taux de rendement synthétiques (TRS), le taux d'engagement (TE), le taux de rendement global (TRG), le niveau des stocks, la productivité...</p> <p>Babic (2019) dans son ouvrage intitulé Lean Office-Lean administration en allant dans le même sens que Barbara : l'application du Lean management aux services, explique que le choix des indicateurs de performance dépend dans un premier temps des objectifs de l'entreprise et doivent être inclinés dans un processus top-down à chaque niveau (département ou secteurs) et les bons indicateurs doivent être définis en fonctions des objectifs définis. Dans un deuxième temps, les indicateurs choisis permettent de mesurer l'avancement et la réalisation des objectifs fixés dans un processus bottom-up.</p>
<p>Remarques</p>	<p>Nestlé Sénégal malheureusement n'as pas tous ces indicateurs cités à leur disposition qui ne dispose que des KPI pour la conformité commande, le lead time de la commande d'achat, le stock d'alerte et de sécurité.</p>

⁶⁸ Supply Chain management », 2019

Thème 4 : système d'information et approvisionnement	Répondant : responsable SCM
<p>1. Avez-vous un logiciel qui vous aide dans la gestion de vos approvisionnements et de stocks ?</p>	<p>Oui, nous avons mis en place un logiciel ERP, nommé SAP qui gère la commande, les stocks, la planification des approvisionnements. Mais c'est le niveau des stocks qui déterminent le plus souvent, le moment exact où Nestlé Sénégal doit passer ses commandes auprès de ses filiales pour satisfaire la demande.</p>
<p>Commentaires</p>	<p>Sami (2004), explique que le système d'information de gestion peut être intégré au système de passation des commandes car ces derniers suivent de nombreuses activités logistiques. Le système d'information de gestion que la logistique peut apporter consiste à fournir aux gestionnaires des données opérationnelles sur les nouveaux marchés ; le changement d'emballage et de conditionnement ; choisir entre divers types de transporteurs ; déterminer la manière dont la chaîne de valeur virtuelle peut être utilisée afin de renforcer un avantage concurrentiel durable. Tout système d'information de gestion logistique commence par une étude des besoins de la clientèle et la détermination de standards de performances pour satisfaire ces besoins. Il peut être important de réunir des informations émanant des divers acteurs afin de déterminer de quelle manière l'entreprise pourra faire face aux besoins de la clientèle et les domaines à surveiller plus attentivement au sein de l'entreprise.</p> <p>Lasnier (2015) énonce dans son ouvrage que les systèmes ERP sont nécessaires à l'optimisation des niveaux de stocks en cours sur l'ensemble des flux amont-aval, du fournisseur au client. Un bon système ERP peut s'avérer très utiles pour l'intégration de toutes les informations relatives aux stocks de votre entreprise ; il gère les entrées et sorties de stocks automatiquement et génère des bons de commandes sans avoir à procéder à des comptages manuels, ce qui évitent les pénuries ou les produits stockés en excès ainsi que les erreurs humaines.</p>
<p>Remarques</p>	<p>L'utilisation des ERP dépende de l'activité de l'entreprise (achat, approvisionnement, stockage, distribution...) et des objectifs a visés.</p>

2. Synthèse de l'analyse par le contenu

2.1. Management des risques

Robert B. Hirth Jr. (Juin 2017) pense qu'avoir un management des risques dans l'entreprise permet aux entités d'améliorer leur capacité à identifier les risques et à porter des réponses adéquates, en réduisant les surprises ainsi que les coûts ou les pertes qui en découlent, tout en profitant de développement intéressant.

Jean Paul-Louisot (2014) va dans le même sens que **Robert B. Hirth Jr. (2017)** en précisant que la mise en œuvre d'un management des risques peut garantir la continuité de l'entreprise, la gestion des risques devrait assurer la survie de l'organisme en toutes circonstances.

Pour Rice et Canioto (2003) le contexte actuel fait que les supply chains modernes sont plus vulnérables que jamais. Le besoin donc de renforcer une meilleure gestion des risques face à un grand nombre de perturbations possibles est constaté face à la mondialisation, l'instabilité de l'environnement, la pression concurrentielle, la complexification des échanges dans les chaînes logistiques, le nombre croissant de participants aux opérations de flux dans lesquelles sont intégrés les firmes notamment les PSL.

Quant à Hillman (2006), Harland et al (2003), ils affirment pour leur part que les responsables de Supply Chain doivent intégrer dans leurs problématique et leurs décisions le fait que les organisations sont réticulaires avec de nombreux partenaires industriels (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs).

Harlan et al (2003) proposent comme solutions pour manager les risques dans la chaîne ou un réseau logistique six étapes clés : cartographie du réseau (facteurs structurels, mesures importantes) ; identification du risque et de son emplacement actuel dans la chaîne (perte potentielle, type) ; évaluation du risque (exposition du risque, déclencheurs probables, pertes probables) ; management du risque (mise en place d'une attitude face au risque) ; élaboration d'une stratégie collaborative dans la chaîne ; mise en place et déploiement d'une stratégie collaborative dans la chaîne.

Olivier Lavastre (2010), explique qu'afin de manager les risques liés à la chaîne logistique, la direction de l'entreprise peut organiser différents types de réunions de réflexions et d'action que ce soit en interne ou en externe avec ses différents partenaires et fournisseurs.

U. Juttner (2005) définit le risque comme une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'informations, de matière, de produits et peut modifier l'utilisation des ressources (humaines et en équipements).

Norman et Janson (2004) ont permis de préciser les facteurs de risque dans le Supply Chain afin de mieux les appréhender à savoir : l'augmentation de l'externalisation de la production et des activités de R&D vers les fournisseurs, la réduction du panel des fournisseurs, la globalisation des supply chains, la réduction des stocks via les inventaires et les délais.

Pour **Kraljic (1983)**, les risques existent à causes de la complexité du marché de l'approvisionnement, caractérisée par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts logistiques, la complexité et les conditions de marchés des fournisseurs (monopole ou oligopole).

Cependant, Éric Salviac (2010) précise que les risques peuvent surgir en amont en de la chaîne logistique le risque de défaillance globale du fournisseur est la somme de facteurs de risques avérés, facteurs qu'il convient d'identifier le plus en amont possible pour y faire face le plutôt possible. il s'agit d'une relation de causes à effets entre le fournisseur et l'entreprise.

C'est dans ce sens que **Jacques Walter, Philippe Noirot (2008)** affirme que Le management des risques confère une capacité d'anticipation à l'entreprise et au management. Ses atouts, notamment pour le pilotage, la correction des écarts, le respect des délais et des coûts et bien sûr la capacité d'anticipation qu'il procure font l'objet d'un consensus dans le monde de l'entreprise.

Jean David Darsa (2016) abonde dans le même sens que Jacques Walter, Philippe Noirot (2008) et notent que la mise en place d'une bonne gestion des risques dépend des aspirations stratégiques de l'entreprise « chaque entreprise doit, en fonction de ses enjeux, de ses objectifs, de sa stratégie et de sa sensibilité aux risques, définir la stratégie la plus appropriée pour elle. Risque par risque, classes de risques par classe de risques.

Faridah Djellal et C. Meunier (2005) montrent toute l'importance de la gestion de la chaîne logistique dans sa globalité et explique dans leurs ouvrages qu'il est essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs essentiels d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation.

C'est ainsi que pour Saad (2005), le SRCM doit au final être aperçue comme une démarche proactive et participative. Dans la pratique, la gestion des risques en Supply Chain management se fonde généralement sur un processus en plusieurs étapes : l'identification des sources de la nature du risque, l'évaluation des conséquences possibles, la mesure du risque, la mise en place des actions liées à l'atténuation ou à l'élimination des risques.

2.2. Dispositifs de pilotage des risques

Pour **Philippe Noirod (2009)**, La fonction principale du contrôle interne est de réduire l'exposition aux risques à un niveau acceptable pour l'entreprise, il n'en demeure pas au moins que sa mise en place consiste à élaborer un véritable système de management.

Jacques renard (2012) va dans le même sens que Philippe Noirod. En effet, il explique que la définition de la politique des risques et l'identification des risques agissent directement sur le contrôle interne et les choix qui sont fait dans ce domaine.

Pour **AMF (2007)**, le dispositif de gestion des risques prévoit un cadre organisationnel comprenant : une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires du dispositif, un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques, une politique de gestion des risques formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques.

Louchati Farid (2017) met plutôt l'accent sur la performance logistique qui est aujourd'hui par nature multicritères (maîtrise des coûts, qualité et délai) et se mesure à l'échelle de la chaîne logistique sur une ou plusieurs phases du cycle de vie du produits (conception, réalisation, exploitation, distribution et recyclage).

2.3. Performance logistique

Lyonnet et Al. (2019), dans leurs ouvrages jugent utile que pour évaluer la performance d'une entreprise, il est indispensable d'employer des indicateurs classiques financier, mais aussi de tenir compte des objectifs fixés. Sur ces aspects la SCM a son rôle à jouer et son impact peut être synthétisé en deux axes clés : le service au client et triptyque Qualité-coût -délai qui sont les plus traditionnel.

Babic, (2019) dans son ouvrage intitulé Lean Office-Lean administration en allant dans le même sens que **Lyonnet et Al. (2019)**. Pour lui, le choix des indicateurs de performance dépend dans un premier temps des objectifs de l'entreprise et doivent être inclinés dans un processus top-down à chaque niveau (département ou secteurs) et les bons indicateurs doivent être définis en fonctions des objectifs définis. Dans un deuxième temps, les indicateurs choisis permettent de mesurer l'avancement et la réalisation des objectifs fixés dans un processus bottom-up.

2.4. Système d'information et approvisionnement

Sami (2004), explique que le système d'information de gestion peut être intégré au système de passation des commandes car ces derniers suivent de nombreuses activités logistiques. D'une part, le système d'information de gestion de la logistique consiste à fournir aux gestionnaires des données opérationnelles sur les nouveaux marchés ; le changement d'emballage et de conditionnement ; choisir entre divers types de transporteurs ; déterminer la manière dont la chaîne de valeur virtuelle peut être utilisée afin de renforcer un avantage concurrentiel durable. D'autre part, tout système d'information de gestion logistique commence par une étude des besoins de la clientèle et la détermination de standards de performances pour satisfaire ces besoins.

Lasnier (2015) énonce dans son ouvrage que les systèmes ERP sont nécessaires à l'optimisation des niveaux de stocks en cours sur l'ensemble des flux amont-aval, du fournisseur au client. Un bon système ERP peut s'avérer très utiles pour l'intégration de toutes les informations relatives aux stocks de votre entreprise ; il gère les entrées et sorties de stocks automatiquement et génère des bons de commandes sans avoir à procéder à des comptages manuels, ce qui évitent les pénuries ou les produits stockés en excès ainsi que les erreurs humaines.

3. *Analyse des données quantitatives par le logiciel EXCEL*

Un mini questionnaire de 05 questions a été adressé aux clients B to B au nombre de 10 et aux clients du magasin de NESTLÉ SÉNÉGAL au nombre de 30, soit au total 40 personnes interrogées.

Rappelons la 2^{ème} hypothèse : **la mise en place d'un dispositif de pilotage des risques à un impact positif sur la performance logistique.**

Ces questions comprennent des modalités suivantes :

- Très satisfait ;
- Satisfait ;
- Peu Satisfait ;
- Non Satisfait.

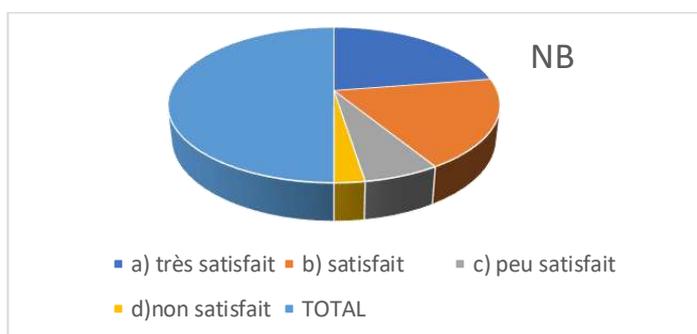
Un taux est ensuite calculé à partir des valeurs octroyées pour chaque réponse : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », 1 pour « non satisfait ». Le nombre de questions multiplié par 4 (la note maximale) devra être ainsi divisé par le nombre de points obtenus, c'est-à-dire la somme des points correspondant aux réponses (**Méthode de Le Goff et Bensebaa, 2009**).

De ce fait, nous pouvons passer à l'analyse proprement dite.

Question 1 : Comment appréciez-vous les services de NESTLÉ SÉNÉGAL ?

Graphique 3 : Appréciation des services de Nestlé Sénégal

	NB	% CT
a) très satisfait	18	45
b) satisfait	15	37,5
c) peu satisfait	5	12,5
d) non satisfait	2	5
TOTAL	40	100



Source : Notre étude

Ce graphique montre l'appréciation faite des services de Nestlé Sénégal par sa clientèle. Il en ressort que :

- 18 clients soit 45% des personnes interrogées sont très satisfaits les services de Nestlé Sénégal ;
- 15 clients soit environ 37,5% des sondés sont satisfaits des services de Nestlé Sénégal ;
- 5 clients soit 12,5% de la population cible trouvent peu satisfaisant les services de Nestlé Sénégal ;
- Seulement 2 clients soit 5% des interrogés n'est pas satisfait par les services de Nestlé Sénégal.

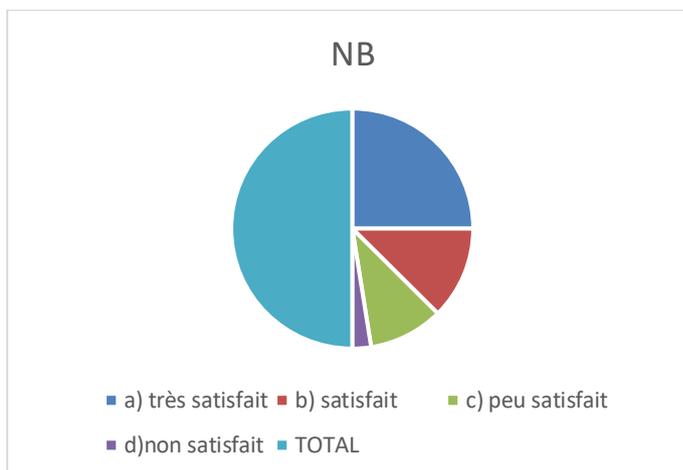
De tout ce qui précède, nous constatons que 82,5% ont une vision positive des services de Nestlé Sénégal contre à peine 17,5% qui ne semblent pas convaincus.

Ce chiffre assez élevé s'explique par la diversité des services de Nestlé Sénégal à savoir : politique de retour, SAV performant, divers services offerts aux distributeurs, qualité et disponibilité des produits.

Question 2 : Les produits proposés par NESTLÉ SÉNÉGAL répondent-ils à vos attentes ?

Graphique 4 : Satisfaction de la clientèle par rapport aux produits proposés.

	NB	% CT
a) très satisfait	20	50
b) satisfait	10	25
c) peu satisfait	8	20
d)non satisfait	2	5
TOTAL	40	100



Source : Notre étude

- La moitié des personnes interrogées sont très satisfaits par les produits mis en vente par NESTLÉ SÉNÉGAL, soit 50% de la population cible ;
- 10 clients soit environ 25% de la population cible sont satisfaits des produits de Nestlé Sénégal ;
- 8 clients sont peu satisfaits des produits de NESTLÉ SÉNÉGAL, soit 20 % de l'échantillon.
- Enfin 2 clients sont non satisfaits soit 5% de l'échantillon

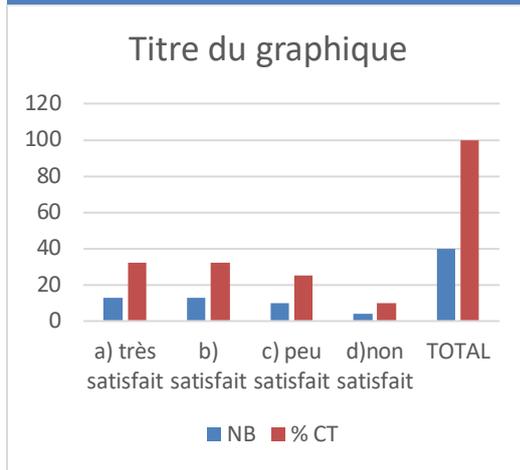
Soit 75% de clients globalement satisfaits contre 25% pas satisfaits.

D'après notre entretien avec le Responsable SCM de NESTLÉ SÉNÉGAL, les produits fabriqués et commercialisés par Nestlé Sénégal proviennent des fournisseurs triés sur le volet (matières premières) et respectent des normes de qualité et d'hygiène (lors de la fabrication), d'où la qualité qui satisfait et fidélise les clients.

Question 3 : Les produits recherchés sont-ils toujours disponibles quand vous aller en magasin ?

Graphique 5 : Disponibilité des produits

	NB	% CT
a) très satisfait	13	32,5
b) satisfait	13	32,5
c) peu satisfait	10	25
d)non satisfait	4	10
TOTAL	40	100



Source : Notre étude

- 32,5% des clients sont très satisfaits par la disponibilité des produits au sein du magasin de l’entreprise (13 clients) ;
- 32,5% des clients sont satisfaits par la disponibilité des produits en magasin (13 clients) ;
- 25% des clients sont peu satisfaits (10 clients) ;
- 10% ne sont pas satisfaits par la disponibilité des produits (4 clients).

Globalement 65% des clients pensent que les produits sont disponibles à temps contre 35% qui pensent le contraire.

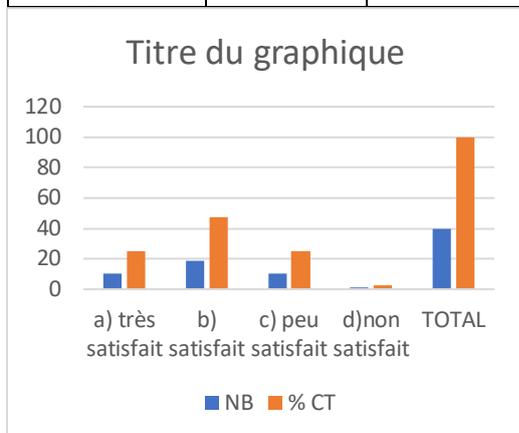
Cette satisfaction globale de la clientèle est liée à la politique de réapprovisionnement de Nestlé Sénégal qui utilise la méthode du point de commande qui est le niveau de stocks qui indique le besoin d’un réapprovisionnement. Il existe aussi le système min-max qui est une méthode de réapprovisionnement sur point de commande où le minimum est le point de commande et le maximum est la quantité maximale voulue en stocks.

Question 4 : Que pensez-vous de la qualité des produits de NESTLÉ SÉNÉGAL ?

Graphique 6 : Appréciation de la politique de retour de NESTLÉ SÉNÉGAL

	NB	% CT
--	----	------

a) très satisfait	10	25
b) satisfait	19	47,5
c) peu satisfait	10	25
d)non satisfait	1	2,5
TOTAL	40	100



Source : Notre étude

- 10 clients se montrent très satisfaits par la politique de retour soit 25% de sondés ;
- 19 clients se montrent satisfaits par la politique de retour soit 47,5% de sondés ;
- 10 clients se montrent peu satisfaits par la politique de retour soit 25% de sondés ;
- 1 clients ne sont pas satisfaits par cette politique de retour soit 2,5% de sondés.

Globalement 72,5% des personnes enquêtées se montrent favorables par rapport au retour des marchandises dans l’entreprise contre 27,5% qui ne le sont pas.

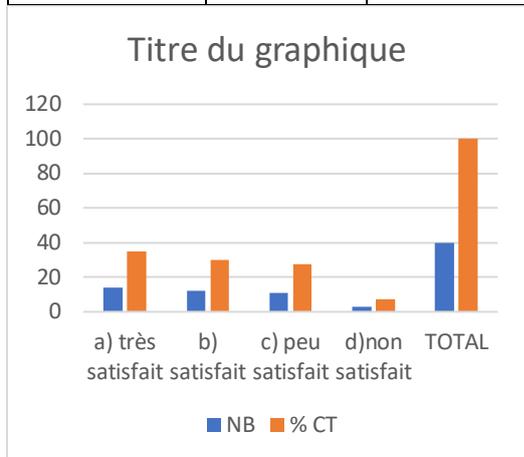
La politique de Nestlé Sénégal concernant les produits non conformes vendus par erreur est la suivante : récupérer le produit indexé et le remplacer immédiatement par un nouveau d’après notre entretien avec le responsable SCM.

Question 5 : Que pensez-vous du service de livraison de Nestlé Sénégal ?

Graphique 7 : Sondage sur le service de livraison des produits dans les entrepôts Nestlé Sénégal.

	NB	% CT
a) très satisfait	14	35
b) satisfait	12	30

c) peu satisfait	11	27,5
d) non satisfait	3	7,5
TOTAL	40	100



Source : Notre étude

Il en ressort que :

- 14 clients sur 40 soit 35% de la population cible sont très satisfaits par la disposition des produits dans le magasin ;
- 12 clients sur 40 soit 30 % de la population cible sont satisfaits par la disposition des produits dans le magasin ;
- 11 clients sur 40 soit 27.5% de la population cible sont peu satisfaits par la disposition des produits dans le magasin ;
- 3 clients sur 40 soit 7,5% de la population cible ne sont pas satisfaits par la disposition des produits dans le magasin.

Globalement la disposition des produits dans le magasin est plébiscitée par 26 clients soit 65% de la population cible contre 14 clients qui ne le sont pas, soit 35% des sondés.

A présent, nous pouvons calculer le taux de satisfaction globale par la méthode de **Le Goff et Bensebaa (2009)** dans le livre « Mesurer la performance de la fonction logistique ».

Un taux est ensuite calculé à partir des valeurs octroyées pour chaque réponse : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », 1 pour « non satisfait ». Le nombre de

questions multiplié par 4 (la note maximale) devra être ainsi divisé par le nombre de points obtenus, c'est-à-dire la somme des points correspondant aux réponses.

Critères	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non Satisfait
Nombre	75	69	44	12

- Note Maximale = $4 \times 40 \times 5$; total = 800
- $(75 \times 4) + (69 \times 3) + (44 \times 2) + (12 \times 1)$; total = 607
- **Taux de satisfaction globale (TSG) = $607/800$; TSG = 0,7587 soit 75,87%**

Le taux de satisfaction globale (TSG) est de 75,87% donc ce qui traduit le fait que les clients de Nestlé Sénégal adhèrent dans leur grande majorité à la politique de Nestlé Sénégal concernant la gestion de sa chaîne logistique.

D'après les résultats issus de l'analyse quantitative par le logiciel Excel, il ressort que 75,87% des clients de Nestlé Sénégal adhèrent dans leur grande majorité à la politique de Nestlé Sénégal concernant la gestion de sa chaîne logistique. Ce qui vient confirmer notre hypothèse n°2.

4. Vérifications des hypothèses

Tableau 7 : Tableau de vérification des hypothèses

Hypothèses	Justifications		Confirmation
	Répondant	Auteurs	
Hypothèse n°1 : La formation des managers de Nestlé Sénégal sur la gestion des risques améliore la maîtrise de ses risques.	<ul style="list-style-type: none"> -Permet les prises de décisions D'éviter l'exposition de l'entreprise à des situations graves Savoir communiquer avec ses équipes 	Eustache et Daniel Z. (2009) Bernard Frédéric et Nicolas (2019)	Hypothèse 1 : confirmée
Hypothèse n°2 : La Mise en place d'un dispositif de pilotage des risques impacte positivement sur la performance logistique de l'entreprise.	Analyse par le contenu <ul style="list-style-type: none"> Fidélisations des clients Assurer la santé et la sécurité des travailleurs Meilleur rendement de l'entreprise Analyse Quantitative par le logiciel Excel <ul style="list-style-type: none"> Questionnaire Graphiques et tableaux 	Brathwaite (1989) Philippe Noirot et Jacques Walter (2008) Cohen et Léa (1989) Fender et Baron (2019) Pierre médian et Ann Gratacap (2008) Bowersox et closs (1996) Lai et Al. (2004) Barbara (2016)	Hypothèse 2 : confirmée

<p>Hypothèse n° 3 : La maîtrise des différents maillons de la chaîne logistique influe significativement sur le management des risques de Nestlé Sénégal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risques limiter • Collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique • Audit interne et externe (fournisseurs, partenaire, clients...) 	<p>Frederic Bernard et Éric Salviac (2010) March et shapira (1987) Gimenz et Ventura (2005) Davis (1993) Thun et hoeing (2011)</p>	<p>Hypothèse 3 : confirmée</p>
--	--	---	---

5. Analyse SWOT

Après avoir présenté les résultats et vérifier les hypothèses, nous pouvons analyser le management des risques et la performance logistique de Nestlé Sénégal.

L'analyse **SWOT** permet de développer la stratégie en croisant deux types de données : internes et externes. Les informations internes prises en compte seront les points forts et faiblesses de l'entreprise. Quant aux données externes, elles concerneront les menaces et les opportunités à proximité.

Tableau 8 : Analyse SWOT

STRENGTHS (FORCES)	WEAKNESSES (FAIBLESSES)
<p>Leader mondial sur le secteur agroalimentaire ; Service recherche et développement performant ; Structure financière saine et solide ; Activités diversifiées ; Employés hautement qualifiés ; Bonne pratique logistique ; Management des risques existant.</p>	<p>Certaines avaries des produits qui sont dues à un mauvais conditionnement des marchandises stockées ; La surproduction qui crée une immobilisation financière et donc un capital improductif ; Les ruptures de stocks liés au retard de livraison.</p>
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)	THREATS (MENACES)
<p>Formation du personnel à l'utilisation des machines de dernières générations afin d'optimiser la production ; Implantation des dépôts dans les autres régions du reste de Sénégal</p>	<p>Marché très concurrentiel ; Monté en puissance des marques de distributeurs ; Risque lié à la défaillance d'un ou plusieurs sous-traitant ; Risque sanitaire nécessitant la fermeture des frontières ; L'externalisation de certaines activités-support (transport) qui pourrait pénaliser la production en cas de défaillance d'un PSL.</p>

D'après les résultats de notre analyse SWOT, nous constatons que les données de cette matrice viennent en confirmation de nos hypothèses 1 et 3 (Analyse qualitative) et de l'hypothèse 2 (Analyse qualitative en même temps quantitative).

En outre, les données issues de l'analyse quantitative par le tableur Excel viennent confirmer l'hypothèse 2.

Section 3 : recommandations et difficultés rencontrées

1. *Recommandations*

➤ Recommandations liées à la gestion des stocks

Pour pallier les retards de livraison et donc les ruptures de stocks qui engendreraient des désagréments tels que les pénuries de marchandises et des coûts opérationnels qui pourraient être astronomiques, nous recommandons les mesures ci-après :

- La mise en place d'une politique de réapprovisionnement adaptée aux produits de Nestlé Sénégal (périssables et de grande consommation).

Donc, la méthode de re-complètement serait la mieux adaptée pour des produits couteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau du stock maximum autorisé.

Les avantages pour cette politique sont :

- La simplification de la gestion et ;
- La maîtrise des immobilisations financières.

L'inconvénient est le risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter), ou de rupture de stock, au cas où la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière⁶⁹.

➤ Recommandations liées à la gestion des entrepôts

Afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle, nous recommandons à Nestlé Sénégal les mesures suivantes :

- La construction de dépôts dans les régions du Sénégal hors Dakar en se basant sur les méthodes de Barycentre et de Centration qui permettent au gestionnaire de pouvoir définir un emplacement optimal pour sa production ou distribution en se basant sur les critères tels que :

⁶⁹Marthe Ziemba Akita, logistics conseil Le 12/02/2021 à 11h32

- Le lieu de consommation des produits finis ;
- Le lieu de provenance des matières premières ;
- Le nombre de kilomètres parcourus.

➤ **Recommandations par rapport à la performance logistique**

Rappelons l'importance de la notion de performance logistique qui consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources.

Nous préconisons donc quelques méthodologies en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique.

Tableau 9 : Tableau des indicateurs de performance

<p>World class logistics (Estampe et al, 2000) élaboré par le Michigan State University</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique • Evalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique • Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique
<p>ASLOG (association française pour la logistique) (Pimor, 1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire référentiel sous forme de score card • Benchmarking interne mais pas externe • Evalue les procédures logistiques • Analyses des points forts et faibles de ces procédures
<p>SCOR (Supply Chain Operations Reference model)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique • Evaluations tant stratégique qu'opérationnel • Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques • Identifie les améliorations souhaitables
<p>Tableau de Bord Prospectif (Morana et Pashé, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur permettant de cibler l'amélioration de la performance • Plutôt du niveau stratégique • Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme • Evalue tant les résultats financiers que les clients, les processus interne et l'apprentissage
<p>Stratégie Profit (Stapledon et al, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions • Analyse par ratios • Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers • Benchmarking externes par le biais des ratios financiers • Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et sur la valeur nette

➤ **Recommandations liées à la mise en place d'un Supply Chain Risk Management (SCRM)**

Nous recommandons fortement Nestlé Sénégal à mettre en place un système de gestion de sa chaîne logistique globale en adoptant une politique de SCRM qui permettrait à Nestlé Sénégal de mieux maîtriser sa chaîne en s'assurant de l'efficacité et de l'efficience de tous ses partenaires afin de mieux appréhender les risques qui pourraient impacter sa chaîne en se basant sur le principe suivant : **Identifier, Surveiller, Détecter, Atténuer** les menaces visant la continuité et la rentabilité de la chaîne logistique.

Afin de mieux gérer sa chaîne logistique, les pratiques suivantes sont recommandées. Nous pouvons citer⁷⁰ :

1. Automatiser les processus liés à la gestion des risques fournisseurs (SRM, supplier risk management) afin de collecter, d'analyser et de gérer les informations fournisseurs.
2. Inclure les informations de performance fournisseurs dans votre analyse pour avoir une idée des problèmes financiers potentiels.
3. Identifier les signaux d'alerte susceptibles d'indiquer des problèmes et utiliser la technologie pour automatiser leur détection précoce.
4. Intégrer des plateformes SCRM avec des solutions SCM, pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, par les biais des logiciels de visibilité des dépenses, *e-sourcing*, processus P2P (de l'achat au paiement), gestion des contrats et conformité.
5. Fournir des tableaux de bord qui suivent les mesures de la chaîne logistique et établissent des rapports à ce sujet pour permettre aux dirigeants d'observer en temps réel les facteurs de risque.

Le SCRM peut nécessiter la collaboration et la coordination des différents services d'une organisation : ventes, marketing, production, développement, approvisionnement, finance et informatique.

⁷⁰ <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/gestion-des-risques-lies-a-la-chaine-logistique-SCRM>

2. *Difficultés rencontrées*

Au cours de l'élaboration de notre travail de recherche scientifique, nous avons été confrontés à quelques difficultés au nombre desquelles nous pouvons citer :

- Le manque d'accessibilité à l'entreprise
- L'indisponibilité des agents pouvant satisfaire nos demandes

Cependant malgré ces difficultés, nous avons pu mener à bien notre étude grâce à une méthodologie de recherche bien rodée (entretien téléphonique, guide d'entretien, questionnaire) et grâce aussi à l'apport des ouvrages physiques et des bibliothèques en ligne.

CONCLUSION :

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que le management des risques est un élément clé dans la performance des entreprises. Il est bien de rappeler que dans la chaîne logistique, c'est le maillon le plus faible qui confère à la chaîne toute sa solidité.

D'une part, la gestion de la chaîne logistique permet à l'entreprise de gérer tous les maillons composants son système dans le but de détecter et de limiter au maximum les défaillances qui pourraient impacter le bon fonctionnement de la supply Chain.

D'autre part, la minimisation des risques implique pour l'entreprise en occurrence Nestlé Sénégal la mise en place d'un management des risques c'est-à-dire d'un Supply Chain Management Risks (SCMR). Cette gestion des risques permettrait au gestionnaire d'identifier tous les risques inhérents à la chaîne logistique, de mesurer le degré d'exposition à ces risques, de qui dépend l'entreprise (fournisseurs, prestataires de services, etc.), de savoir également qui sont les personnes chargées de la résolution de ces risques.

Au travers de notre étude, nous constatons que les notions de management des risques et de performance logistique sont étroitement liées pour permettre à l'entreprise d'appréhender son environnement, de proposer des produits au meilleur tryptique « coût, qualité, délai) afin d'assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise.

C'est dans cette optique que nous posons la réflexion suivante : Dans quelle mesure, le Supply Chain Management Risks peut-il impacter sur la gestion de la qualité de Nestlé Sénégal ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- 1) Jean Paul LOUISOT ;100 Questions pour comprendre et agir, Gestion des risques, 2014
- 2) Jean LE PAY ; Gérer les risques, comment et pourquoi, 2015
- 3) Gaultier- GAILLARD Sophie LOUISOT jean PAUL ; Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, 2015
- 4) Hassid OLIVIER ; La gestion des risques, 2008
- 5) Hassid OLIVIER ; Le management des risques et des crises, 2011
- 6) Caroline AUBRY -Nicolas DUFOUR ; La fonction Risk manager : organisation, méthode et positionnement, 2019
- 7) Jean-David DARSA ; La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser, 2009
- 8) Frédéric BERNARD- Nicolas DUFOUR ; Piloter la gestion des risques et le contrôle interne, 2019
- 9) Barbara LYONNET, Marie-Pascal SENKEL ; Supply Chain management : évolution, enjeux et perspectives, application corrigées et exemples concrets, 2019
- 10) Cédric STIEN ; Des chaînes logistiques performantes ! Manager par la confiance et penser global, 2013

II- MEMOIRES ET ARTICLES

- 1) Medhi NADJIB ; thèse pour l'obtention du grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DU HAVRE : Gestion des risques liés au Transport des Marchandises Dangereuses, 2014
- 2) Obafmi Kevin FACOUNDE ; Analyse de la performance de la chaîne logistique : cas de BERNABE SENEGAL, Mémoire de Master en Supply Chaîne Management, 2021
- 3) Ramos GAGNONTA ; L'impact de l'utilisations d'un entreprise Ressource Planning (ERP) sur la performance en entreprise : cas des entrepôts maliens au Sénégal, Mémoire de Master en sciences de gestion option : Supply Chain Management, 2020
- 4) Jessy Yan Chrys MIHINDOU ; Analyse de la Gestion des Stocks dans une chaîne de restauration : cas de PLANET KEBAB, Mémoire de Master en Supply Chaîne Management, 2021
- 5) Khalie-Galie-BARKADEI ; Analyse de la Gestion des Approvisionnement et Stocks des Produits Laitiers : cas de NESLE SENEGAL, Mémoire de Master en Supply Chaîne Management, 2021
- 6) Athman BOUAZABIA ; Exposé : Gestion et analyse des risques, Master Economie Quantitative et décisions Stratégiques, 2007
- 7) Abla Massan AMELEWONOU, analyse de Chaîne logistique des Produits Laitiers : cas de Nestlé Sénégal, Mémoire de Master en Transport et Logistique, 2011
- 8) L. Oubaouzine ; La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise, Revue de management et de culture, 2019
- 9) ORACLE, Optimiser la Performance de la chaîne logistique grâce aux informations et à la collaboration, 2020
- 10) Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJELLAL F. et MEUNIER

WEBOGRAPHIE

- 1) <file:///C:/Users/HP/Downloads/5385da2e3be81.pdf>
- 2) www.IBC.CA Bureau d'assurance du Canada « Introduction à la gestion des risques » Mai 2010
- 3) www.maxima.fr <https://portail-ie.fr/analysis/1674/jdr-la-veille-un-atout-majeur-dans-lanticipation-des-risqueshttps://www.nutcache.com/fr/blog/outils-gestion-des-risques/>
- 4) <https://revues.imist.ma/?journal=REMAC> « la contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise », sept.2019
- 5) <file:///C:/Users/HP/Downloads/18046-46436-2-PB.pdf>
- 6) http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=60
- 7) Economie.gouv.sn
- 8) ANSD, situation économique et social du Sénégal, édition 2016 actualiser en février 2019. P.35
- 9) <https://www.leblogdudirigeant.com/microenvironnemententreprise/#:~:text=Le%20micro%2Denvironnement%20d'une,au%20cours%20de%20son%20activit%C3%A9>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14
- 10) <https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client/16519>, consulté le 22/08/2021 à 17 : 14.
- 11) <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrent/17987>, consulté le 22/12/2020 à 18 : 53.
- 12) <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/fournisseur>, consulté le 22/08/2021 à 18 : 56.
- 13) <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenaire/58352>, consulté le 22/08/2021 à 19 : 56. 40
- 14) <https://www.faceaurisque.com/>, consulté le 15/11/2021 à 13h22
- 15) <https://+www.icigrandsboulevards.fr/>, consulté le 15/11/2021 à 13h25
- 16) <https://www.furet.com/>, consulté le 14/11/2021 à 12h00

TABLE DES MATIERES :

DEDICACES	2
REMERCIEMENTS.....	3
RESUME	4
SUMMARY	5
SOMMAIRE.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES GRAPHIQUES.....	7
LISTE DES ABREVIATIONS.....	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	11
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	12
Section 1 : Problématique	12
Section 2 : Objectifs, présentation des hypothèses de recherche et intérêt du sujet.....	13
1. Objectif général	13
2. Objectifs spécifiques	13
3. Intérêt du sujet	14
4. Hypothèses de la recherche.....	14
Section 3 : Revue critique de la littérature	18
1. Revue critique de la littérature	18
1.1. <i>Théorie sur le management des risques</i>	18
1.2. <i>Théorie sur les risques liés à la chaîne logistique</i>	19
1.3. <i>Théorie sur la performance logistique</i>	21
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL.....	23
Section 1 : Management des risques	23
1. Définition du risque	23
1.1. Les différentes acceptions du terme « risque ».....	23
1.2. Elément caractérisant le risque :	25
1.3. Cartographie des risques (mesure du risque).....	27
2. Classification des risques par niveau.....	31

3.	La notion de gestion des risques	33
3.1.	<i>Objectifs de la gestion des risques</i>	34
3.2.1.	Les objectifs avant sinistres (opérationnels)	35
3.2.	<i>Les enjeux de la gestion des risques</i> :	36
4.	L'organisation du dispositif de Risk-Management :	36
4.1.	<i>Avantages de la gestion du risque</i> :	37
4.2.	<i>Les limites de la gestion des risques</i> :	38
5.	Les différents outils de gestion des risques	39
5.1.	Le SIGR, un outil au service des Risk Managers	39
5.2.	La veille de risques	42
5.3.	La cartographie des risques	45
5.4.	Enterprise Risk Management (ERM)	48
5.5.	Hazard and Operability studies (HAZOP)	49
	Section 2 : La performance logistique	50
1.	La notion de performance	50
1.1.	La performance de l'entreprise.....	50
1.2.	La notion de performance logistique	52
2.	Mesures de la performance globale	55
2.1.	Objectifs et indicateurs	55
2.2.	Service client	56
2.3.	Qualité- Coût-Délais.....	58
2.4.	« Le fond et la forme » des indicateurs de performance	65
	Section 3 : Mise en relation entre les deux concepts : management des risques et performance logistique	70
	DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	71
	CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL	72
	Section 1 : historique et missions de Nestlé Sénégal	72
1.	Historique de l'entreprise	72
2.	L'activité de l'entreprise.....	73
3.	Missions de Nestlé Sénégal	73
	Section 2 : organisation et ressources de l'entreprise.....	74
	Section 3 : Environnement de l'entreprise Nestlé Sénégal	81

1.	L'environnement Macro-économique de Nestlé Sénégal.....	81
1.1.	Environnement politique :.....	81
1.2.	Environnement économique.....	82
1.3.	Environnement socio-culturel :	83
1.4.	Environnement technologique :.....	83
1.5.	Environnement écologique :	84
1.6.	Environnement légal :.....	85
2.	Environnement microéconomique.....	85
2.1.	Clients	85
2.2.	Concurrents.....	86
2.3.	Fournisseurs.....	87
2.4.	Les autres partenaires	87
	CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES RESULTATS	88
	Section 1 : Outils de collecte des données et techniques d'analyse.....	88
1.	Outils de collecte des données	89
	Section 2 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	90
1.	Présentation des résultats par la méthode d'analyse par le contenu	90
2.	Synthèse de l'analyse par le contenu	104
2.1.	Management des risques.....	104
2.2.	Dispositifs de pilotage des risques.....	106
2.3.	Performance logistique	107
2.4.	Système d'information et approvisionnement	107
3.	Analyse des données quantitatives par le logiciel EXCEL.....	108
4.	Vérifications des hypothèses.....	115
5.	Analyse SWOT.....	116
	Section 3 : recommandations et difficultés rencontrées	118
1.	Recommandations.....	118
2.	Difficultés rencontrées	122
	CONCLUSION :	123
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	124
	TABLE DES MATIERES :	127

GLOSSAIRE.....131
ANNEXES.....138

GLOSSAIRE

Ampleur des dommages :

L'ampleur des dommages décrit le montant des dommages prévisibles en cas d'événement, définie à l'aide d'indicateurs.

Analyse des risques :

L'analyse des risques recense et décrit de manière systématique les risques dans un système donné. L'appréciation du niveau des risques, souvent sous forme d'une classification des scénarios considérés en fonction de leur fréquence et de l'ampleur des dommages envisagés en fait partie. L'analyse des risques traite de la question « que peut-il arriver ? ».

Appréciation des risques :

L'appréciation des risques englobe le processus appliqué par le décideur et/ou la collectivité concernée pour vérifier si les objectifs de protection définis sont remplis. Elle indique si les risques identifiés dans l'analyse des risques sont acceptables. L'appréciation des risques se fonde sur les valeurs du décideur et/ou de la collectivité concernée et répond à la question « qu'assume-t-on ? »

Catastrophe :

Événement qui provoque des dommages ou des pannes d'une ampleur telle que les moyens en matériel ou en personnel de la collectivité affectée s'avèrent insuffisants et qu'une aide de l'extérieur est nécessaire.

Conditionnement :

Procédé par lequel un produit est enveloppé pour en assurer la protection, la conservation et en favoriser la vente.

Danger :

Un danger existe lorsqu'il faut s'attendre à ce qu'une situation ou un comportement cause, si le déroulement objectif de la situation prévisible n'est pas empêché, à moyen terme et selon toute vraisemblance des dommages à un bien juridique protégé.

Entreposage :

L'**entreposage** consiste à héberger des quantités de produits finis ou de marchandises dans un bâtiment spécialement construit à cet effet. La période d'entreposage n'a pas d'influence sur la notion décrite. Elle peut être courte ou longue en fonction du produit, de la marchandise, de la matière première considérée.

Évaluation des risques :

L'évaluation des risques englobe le processus de l'analyse et de l'appréciation des risques.

Événement :

Un événement est un fait ayant des conséquences observables.

Fréquence :

La fréquence définit le nombre d'événements attendus par unité de temps.

Gestion des risques :

La gestion des risques est un processus systématique pour traiter les risques de manière intégrale.

Impact :

Répercussion d'un événement sur un bien digne de protection.

Inventaire des stocks :

Un inventaire est une démarche consistant à identifier, compter et évaluer les **stocks** d'une entreprise. Il s'agit d'une opération matérielle permettant de contrôler l'existence des éléments d'actif que constituent les **stocks**.

KPI, key performance indicators :

Ce sont des indicateurs clés pour mesurer l'évolution de vos processus et effectuer des actions d'amélioration continue. ... C'est la raison pour laquelle les entreprises favorisent l'analyse des

processus liés à l'approvisionnement, au stockage et au transport ou à la distribution de marchandises.

Maitrise :

Phase de la gestion intégrale des risques englobant les mesures visant à contenir l'ampleur des dommages et la durée d'un événement.

Phase de la gestion intégrale des risques englobant les mesures visant à contenir l'ampleur des dommages et la durée d'un événement.

Mise en danger :

Par « mise en danger », on entend un danger concret existant pour un bien digne de protection concret. La mise en danger correspond par conséquent à un événement ou développement potentiel pouvant avoir des conséquences sur un bien digne de protection.

OA (ordre d'approvisionnement) se fait de manière automatique par batch de nuit selon un ensemble de critères pré-saisis.

La gestion des ordres d'achat et de distribution, donne à l'entreprise une vision exacte des réalisations en cours et à venir.

“Ordre” est un terme générique s'appliquant aussi bien à des ordres d'achat (OA), de fabrication (OF) que de distribution (OD).

Il s'agit d'un document ou d'un ensemble de documents (matérialisé ou non) permettant de donner l'autorisation :

- De passer commande auprès d'un fournisseur pour l'achat d'une quantité de matière première dans le cas d'un OA,
- De fabriquer une quantité précise d'un produit d'un OF,
- De transférer d'un point A à un point B une quantité d'un produit dans le cas d'un OD.

Performance de l'entreprise :

Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

La **performance globale**, qui inclut la **performance** économique, vise à assurer la pérennité de l'**entreprise** en considérant et en améliorant les effets de son activité sur ce champ élargi

Performance logistique :

Performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

La Fiabilité (C'est la capacité d'un système logistique à fonctionner sans défaillance, sur une durée déterminée)

L'Efficacité : qui est l'atteinte des objectifs fixés par le système logistique

L'Efficience : qui est la minimisation des moyens pour atteindre ces objectifs fixés par le système logistique

La Réactivité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique répond à l'évolution des demandes du marché

- **L'Agilité** : c'est la vitesse à laquelle le système logistique adapte sa structure de coûts et son niveau de service
- **L'Intelligence** de l'exploitation de toutes les fonctions logistiques, de tous les moyens et de toutes les informations de chaque fonction du système logistique.

Précaution :

Phase de la gestion intégrale des risques englobant tous les mesures prises avant l'apparition d'un événement en vue de le prévenir, de l'atténuer ou de le maîtriser. Les mesures de précaution englobent les mesures de prévention et de préparation aux situations d'urgence.

Prévention :

Phase de la gestion intégrale des risques englobant l'ensemble des mesures destinées à réduire la vulnérabilité ; c'est-à-dire d'éviter les dangers ou en tout cas d'en diminuer les effets.

Probabilité :

Possibilité en rapport avec une situation ou une période donnée qu'un événement donné se produise.

Résilience :

La « résilience » décrit la capacité d'un système, d'une organisation ou d'une société, à surmonter des dysfonctionnements d'origine interne ou externe et à maintenir autant que possible ou à retrouver toute sa fonctionnalité.

Risque :

- Le « risque » permet de déterminer l'étendue d'une mise en danger et englobe la fréquence ou probabilité et l'ampleur des dommages d'un événement indésirable.

- Un risque est donc une rupture de flux entre les éléments constituant la chaîne logistique. Cette variabilité potentielle peut ainsi affecter les flux d'information, de matières, de produits et peut modifier l'utilisation des ressources (humaines et en équipements).

SCOR : Supply Chain Operations Reference

La méthode SCOR (Supply Chain Operations Reference) conçu par le Supply Chain Council, est un outil au service des intervenants dans les processus logistiques globaux. Il permet le dialogue entre chaque partie grâce à un langage normé.

SCRM :

Supply Chain Risk Management comme le management (avec une dimension stratégique et opérationnelle) des risques liés à la chaîne logistique, risques qui peuvent modifier voire empêcher toute ou partie de la circulation efficace et efficiente des flux d'information, de

matières et de produits entre le fournisseur du fournisseur de l'entreprise et le client du client de l'entreprise.

Stock de sécurité :

Le stock de sécurité permet prémunir l'entreprise contre les aléas de la chaîne d'approvisionnement et notamment couvrir les délais de livraison des fournisseurs et les variations dans la performance de livraison des fournisseurs. En complément des deux autres indicateurs, le stock de sécurité permet de se projeter et d'assurer sur des composants critiques une disponibilité immédiate mais également une disponibilité future dans le cas d'une performance moindre.

Système de contrôle interne :

Il s'agit d'un système de contrôle comprenant l'ensemble des processus, méthodes et mesures servant à assurer le bon déroulement des activités.

Tableau de Bord :

On appelle « Tableau de Bord » ou selon le terme anglais Dashboard, la visualisation graphique et synthétique des différents indicateurs permettant de comprendre un phénomène ou un flux dans son ensemble.

Traitement des commandes clients :

Le **traitement des commandes** est l'ensemble des étapes qui séparent la **commande** du **client** à la réception de son produit. L'utilisation d'outils datés, le retard d'informatisation ou la mauvaise organisation de vos entrepôts ralentissent votre processus pour traiter les **commandes**.

Transport :

Le transport est le déplacement d'objets, de marchandises, ou d'individus d'un endroit à un autre. Les modes de transport incluent l'aviation, le chemin de fer, le transport routier, le transport maritime, le transport par câble, l'acheminement par pipeline et le transport spatial.

Vulnérabilité :

Il s'agit d'un système de contrôle comprenant l'ensemble des processus, méthodes et mesures servant à assurer le bon déroulement des activités La vulnérabilité décrit la susceptibilité d'un système, d'une organisation ou d'une société à subir des dommages sous l'impact d'un événement et/ou à perdre sa capacité de fonctionnement.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la présentation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en supply chaîne management, dont le thème porte sur le « le management des risques et la performance logistique » nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir nous répondre et en toute objectivité, au présent questionnaire. Par ailleurs nous nous engageons à ce que les informations recueillies, ici ne soient utilisées et strictement, que dans le cadre scientifique et dans total anonymat.

Nom de l'entreprise : NESTLÉ SÉNÉGAL

Nom de l'interviewé : ABOUBACAR YADE

Poste occupé dans l'entreprise : RESPONSABLE SCM

1. Avez-vous un service entièrement dédié au management des risques de la chaîne logistique ?

Oui. Il y'a le service juridique et le service de sécurité.

Si oui, par quels processus les risques de l'entreprise sont-ils gérés ?

Le service juridique s'occupe de la souscription a une police d'assurance pour couvrir les risques liés à la chaîne logistique. Donc, il faut une police d'assurance en cas d'incendie pour que l'assureur puisse nous dédommager en cas d'incident tel que les incendies. Cependant, pour être payé par l'assureur, un certain nombre de mesures de sécurité doivent être pris par le service de sécurité. Ce dernier s'assure que tout soit dans les normes pour éviter que des manquements de sécurité n'ait pas lieu. C'est pourquoi, le service de sécurité veille à ce que les caméras de surveillance ainsi que les machines nécessaires pour la production soient dans les bonnes conditions. Car si les mesures de sécurités ne sont pas respectées, la police d'assurance ne couvrira pas les dommages.

Si non, quelles en sont les répercussions sur les activités de l'entreprise ?

Au cas où il n'y aura pas de service de gestion des risques, il peut y avoir des inconvénients sur le maintien de la production et des autres activités de l'entreprise. De même si ces risques sont mal gérés par les services en question, il pourrait pénaliser la continuité des activités et l'entreprise aura enregistré des énormes pertes.

2. Avez-vous déjà été confronté dans votre organisation a un risque mal identifié dans la chaîne logistique ?

Oui.

Si oui lequel ?

Nous avons eu à faire à un cas de livraison conteneur mal conditionné car ce dernier était troué par le haut. Donc l'eau a pollué les marchandises. En cas d'espèce, on n'a pas suivi la procédure de réclamation qui consiste à signaler le cas auprès de la police d'assurance avant un quelconque dépotage. L'assureur devrait envoyer un inspecteur pour inspecter la conformité de marchandise mais au lieu de ça, nous avons fait le dépotage pour découvrir l'avarie sur une partie de la marchandise. Après avoir fait savoir à l'assureur, nous n'avons pas été dédommagés car nous n'avons pas suivi pas la procédure. Donc, cela nous fut un risque non identifié à l'époque

3. Comment se fait l'approvisionnement en amont de l'entreprise et aux niveaux de vos circuits de distribution ?

En amont, on s'approvisionne en matière première sur la base de la planification au niveau de nos fournisseurs. Ces besoins sont transformés en bon de commande qui est ensuite envoyé à nos fournisseurs respectifs.

Après la transformation des matières premières en produits finis, elles sont distribuées au niveau de nos circuits de vente. Ces derniers les vendent aux clients finaux.

4. Avez-vous déjà rencontré des problèmes avec vos fournisseurs ?

Oui. Par exemple, le retard de paiement des fournisseurs de même que le retard des livraisons de matières premières et la non-conformité de certains produits.

Si oui, quel genre de problème que l'on peut considérer comme étant un risque ?

Si par exemple en cas de retard de paiement des fournisseurs, les matières premières ne seront pas livrées à temps. Ce qui va affecter la chaîne de production par des arrêts de production. S'il n'y a pas de production, donc toute la chaîne logistique sera affectée.

5. Quelles sont les solutions les plus efficace selon vous pour manager le risque dans la chaîne logistique ?

Il faut faire une bonne planification des activités

Ensuite, il y'a lieu de souscrire à une bonne police d'assurance pour couvrir les risques liés à la chaîne logistique.

Enfin, bien choisir ses partenaires.

6. Quelles sont les risques liés à la chaîne logistique de l'entreprise ?

Nous avons les :

- Avaries
- Les ruptures de stock
- La surproduction s'il n'y a pas une bonne planification des besoins
- Les incendies
- Les vols

7. Quelle différence avez-vous constater avant et après la mise en place d'un management de risques au sein de l'entreprise ?

Il y'a une grande différence car en l'absence de la gestion des risques, l'entreprise risque de tomber en faillite à tout moment par exemple sans la police d'assurance.

8. Avez-vous un dispositif de pilotage des risques ?

Oui, nous avons un dispositif de pilotage des risques à l'instar de

- Faire un contrôle périodique sur les portes coupe-feu

- Faire un audit pour voir l'efficacité des dispositifs sécuritaires
- Challenger la police assurance pour voir si tous les détails sont pris en compte car souvent ils ne sont pas pris en compte par les agents (par négligence).

9. Quels sont les impacts du dispositif de pilotage des risques sur la performance logistique de l'entreprise ?

Les impacts sont :

- La fidélisation des clients
- La satisfaction des clients et même des fournisseurs.
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs (SST)

10. Quel est l'utilité de mettre en place un dispositif de pilotage des risques au niveaux des opérations logistique de l'entreprise ?

Il est nécessaire et même obligatoire de mettre en place un dispositif de pilotage des risques au niveau des opérations logistiques de l'entreprise car plus les risques sont réduits plus l'entreprise à des meilleurs rendements et ses clients seront toujours satisfait des produits et services et donc l'entreprise pourra au mieux fidéliser ses clients.

11. Comment la maitrise des différents maillons de la chaîne logistique impact le management des risques de l'entreprise ?

En effet, chaque maillon regorge des risques. Pour limiter les risques, chaque responsable des maillons doit s'atteler à mieux coordonner avec le service qualité. Mais également prendre les avis de nos différents partenaires, clients et fournisseurs.

12. Comment est constituer la chaîne logistique de votre entreprise ?

La chaîne logistique de notre entreprise est constituée de quatre éléments :

- La planification en amont
- L'achat
- Le stockage

- Et la distribution.

13. Juger vous nécessaires de former les managers à la gestion des risques de l'entreprise ?

Oui, parce que cette formation permettra aux managers et aux personnels de prendre des bonnes décisions pour ne pas exposer l'entreprise à des risques.

14. Est-ce qu'il y a des données chiffrées qui permet de constater la pertinence du management des risques au sein de l'entreprise ?

Oui, il y a des données qui permet de constater la pertinence du management des risques au sein de l'entreprise.

Si oui quels sont ces données ?

Ce sont des données confidentielles.

15. Quel est la structure organisationnelle de votre entreprise ?

Nous avons :

- La Direction générale
- La direction financière
- La direction supply-chaîne management
- La direction d'usine
- La direction marketing et vente
- Et la direction des ressources humaines

16. Jugez-vous nécessaire de mettre en place un indicateur de performance logistique ?

Oui, il est impératif de mettre en place un indicateur de performance logistique.

17. Avez-vous un indicateur de performance logistique au sein de votre entreprise ?

Oui, nous avons des indicateurs de performance logistique au sein de notre entreprise.

Si oui lequel :

Il y'a un indicateur pour suivre le niveau de stock, un autre pour les transactions financières comme le retard de paiement des fournisseurs et le led time de la commande d'achat.

Annexe 2 : Questionnaire adressé à la clientèle de Nestlé Sénégal

Dans le cadre de l'élaboration de notre travail de recherche scientifique, notre étude vise à faire une analyse de la chaîne logistique de Nestlé Sénégal. Ainsi, nous vous sollicitons pour renseigner ce questionnaire car votre participation est importante pour la réussite de ce projet. Nous vous remercions d'avance pour l'effort que vous allez fournir pour répondre à ces questions.

1. Comment appréciez-vous les services de NESTLÉ SÉNÉGAL ?
 - a) très satisfait
 - b) satisfait
 - c) peu satisfait
 - d) non satisfait

2. Les produits proposés par NESTLÉ SÉNÉGAL répondent-ils à vos attentes ?
 - a) Très satisfait
 - b) satisfait
 - c) peu satisfait
 - d) non satisfait

3. Les produits recherchés sont-ils toujours disponibles quand vous aller en magasin ?
 - a) Très satisfait
 - b) satisfait
 - c) peu satisfait
 - d) non satisfait

4. Que pensez-vous de la qualité des produits de Nestlé Sénégal ?
- a) très satisfait
 - b) satisfait
 - c) peu satisfait
 - d) non satisfait
5. Que pensez-vous du service de livraison de Nestlé Sénégal ?
- a) très satisfait
 - b) satisfait
 - c) peu satisfait
 - d) non satisfait