

**Evolution de la logistique et son apport à
l'amélioration de la performance de l'entreprise
Cas : Secteur agroalimentaire en Algérie**

**Evolution of logistics and its contribution to the
improvement of the company's performance
Case study: Agribusiness sector in Algeria**

Reçu le : 07-03-2023

Accepté le : 22-06-2023

Ahmed Yahia Samia * : Maitre de conférences, Algérie
E-mail : sahmedyahia@esgen.edu.dz

Abstract

Logistics has military origins; it has always been a very important element in the act of war. It has undergone a considerable evolution within the company, moving from a simple function of transport and handling to full-fledged business, whose mission is to manage all the flows of the company but also of its suppliers and customer partners. Today it is win-win relationship that needs to be developed.

The purpose of this contribution is to highlight the evolution of civil logistics as well as its contribution in improving the performance of the company, and this by making a study with ten companies operating in the food sector in Algeria. Performance indicators are calculated two years before and two years after the implementation of this approach.

Keywords: Logistic, Supply chain management, performance, agri-food sector, Algérie

Jel Classification Codes : R41, L25

* Auteur correspondant

Résumé :

La logistique a des origines militaires et a toujours été un élément très important dans l'acte de guerre. Elle a connu une évolution considérable au sein de l'entreprise, passant d'une simple fonction de transport et de manutention, à une activité à part entière, ayant pour mission de piloter l'ensemble des flux de l'entreprise mais aussi de ses partenaires fournisseurs et clients. Aujourd'hui c'est une relation gagnant gagnant qu'il est nécessaire de développer.

L'objet de cette contribution est de mettre en exergue l'évolution de la logistique civile ainsi que son apport dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, et ce en faisant une étude auprès de dix entreprises exerçant dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Des indicateurs de performances sont calculés deux ans avant et deux ans après la mise en place de cette démarche.

Mots Clés : Logistique, gestion de la chaîne logistique, performance, secteur agroalimentaire, Algérie

Jel Classification Codes : R41, L25

1. Introduction

La logistique a été depuis très longtemps un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires. L'évolution des différents points de vue adoptés afin de créer un corps de connaissance logistique démontrent l'intensité de la réflexion consacrée au domaine et la difficulté à lui trouver des principes intangibles. Elle a toujours été un facteur très important dans l'acte de guerre, elle facilite le mouvement, assure les ravitaillements, assure le mouvement des blessés. De ce fait, elle a pris une place très importante dans la pensée militaire au cours de l'histoire.

En raison de finalités différentes, deux pensées se sont formées : la pensée de la logistique militaire et la pensée de la logistique civile. Cependant les problèmes de base restent les mêmes.

Au cours de la seconde guerre mondiale, les travaux structurant la recherche opérationnelle se sont développés, permettant ainsi aux entreprises dès la période de l'après-guerre, d'adopter un premier traitement de la logistique par la voie quantitative.

Du fait de l'internationalisation des marchés et du progrès technologique, les secteurs d'activités deviennent extrêmement concurrentiels. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et réclament des produits de plus en plus personnalisés. Afin de faire face à cette situation, les gestionnaires doivent être plus agile et réactif, et ce, en ayant recours à de nouvelles méthodes de gestion.

Aujourd'hui, la logistique prend une place de plus en plus importante dans l'entreprise, traditionnellement elle représentait l'activité qui allait de la mise à disposition des produits finis par l'usine jusqu'à la livraison au client. Désormais, elle a été remplacée par le concept "Supply Chain Management" dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux

d'informations le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

La problématique

Quelles sont les différentes évolutions qu'a connu la logistique et quel est son apport à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

L'objet principal de cet article

L'objectif de cette contribution est de mettre en exergue les différentes évolutions de la logistique en entreprise, passant d'une logistique séparée à une logistique intégrée et son apport à l'amélioration de la performance.

L'importance de la recherche

L'étude du lien entre la Supply chain management et la performance des entreprises se trouve avoir une importance capitale dans le contexte actuel marqué par une mondialisation de l'économie, une globalisation des marchés et une concurrence de plus en plus rude .Les entreprises se voient dans l'obligation d'adopter de nouvelles méthodes de gestion qui leur permettent de se démarquer de leurs concurrents et avoir un avantage concurrentiel .

La méthodologie

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons mené une recherche bibliographique, à travers le recours à différents ouvrages, documents et articles universitaires. De plus nous avons calculé des indicateurs de performance Supply chain pour dix entreprises exerçant dans le secteur agroalimentaire à partir de leurs bilans et Tableau de compte de résultats (TCR) après avoir eu l'année de mise en place de la démarche Supply chain management auprès de ces entreprises .

2. Evolution de la pensée académique en logistique civil

La logistique dans sa dimension stratégique et organisationnelle n'a jamais été un sujet de réflexion privilégié en matière de recherche académique en gestion. C'est au début du XX^e siècle que les premières références sur la logistique ont été identifiées. Cependant, c'est seulement vers le milieu des années 1970 aux Etats-Unis et début des années 1980 en Europe, que la logistique a été prise en compte.

Les premières réflexions ont été menées en 1901 par (Crowell, 1901) sur les opérations de distribution physique des produits agricoles. Du point de vu des domaines de la gestion, les premiers écrits sont consacrés à la prise en compte des aspects logistiques dans les opérations marketing essentiellement sous leur aspect d'opérations physiques en 1922.

Un certain nombre d'écrits ont été alors produits sur le rôle de la logistique dans le sous-système de la distribution physique avec l'application de méthodes mathématiques.

A partir de 1973, (Heskett, 1978) isole la logistique comme un domaine à part entière de la gestion, pour ses enjeux stratégiques et ses problèmes organisationnels. En 1978, il définit la logistique « comme un processus qui englobe l'ensemble des activités participant à la maîtrise des flux physiques de produits, à la coordination des ressources et des débouchés avec l'objectif d'obtenir un niveau de service donné au moindre coût. »

C'est ainsi qu'une impulsion et une dynamique de réflexion se sont créées aux Etats-Unis et ce qui a donné lieu à une production significative de recherches et de publications. Porter, dans ses travaux sur les chaînes de valeur a identifié la logistique comme un avantage concurrentiel possible pour les entreprises.

La France a suivi le développement de la pensée logistique nord – américaine. A ces débuts elle a été caractérisée par une approche instrumentale, mais plus élargie car elle couvrait d'autres domaines autres que celui de la distribution physique. (Kolb, 1972) a écrit en 1972 le premier ouvrage qui marque la cristallisation de la pensée logistique française. Il a essayé à travers son approche de résoudre les problèmes logistiques classiques en proposant différentes techniques de gestion telles que les modèles de gestion des stocks, de prévisions, de conception de réseaux de distribution physique. (Lambilotte, 1976) quant a lui a fait une première tentative en 1976 en présentant la logistique dans sa dimension fonctionnelle et organisationnelle telle qu'elle commence à apparaître dans certaines entreprises.

Cependant, c'est en 1983 que l'ouvrage de (Mathe, Texier, & Colin, 1983) apporte une nouvelle vision de la logistique en France, différente de l'ancienne qui était basée sur des approches instrumentales et ceci afin de promouvoir la vision développée aux Etats-Unis par Heskett. Une approche stratégique et organisationnelle a ainsi été proposée grâce à l'association de ces trois auteurs qui ont réalisé une synthèse de leurs approches respectives de la logistique :une approche marketing de Texier très marquée par la pensée développée à la Harvard Business School , une approche conseil de Mathe qui avait acquis à l'époque une expérience de consultant et une approche transport et distribution physique, plus universitaire de Colin. A partir de cette date, les publications se sont également intensifiées en France au rythme du développement de formations dédiées à la logistique.

3. Les trois grandes évolutions de la logistique

La logistique est issue de l'art militaire qui s'est développé depuis l'Antiquité. Le mot « logistique » a comme racine grecque « logisteuo » et qui signifie administrer. L'institution militaire a

utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. Dans le langage militaire, la logistique est la technique des transports, des ravitaillements et des approvisionnements des troupes (Carbone, 2004)

La logistique industrielle, se présente comme une chaîne complète de services, organisée et maîtrisée, couvrant toutes les opérations, du point de production au consommateur final. La logistique correspond à la fois à une activité et à une fonction organisationnelle de l'entreprise, et sa définition varie selon les pays et les cultures.

Il y a quatre décennies, la logistique était une fonction méconnue et l'une des moins développées en entreprise. Aujourd'hui, elle s'est enrichie et élargie. Pour situer l'évolution de toute pratique managériale, il est fréquent de prendre l'environnement du marché comme référence. La logistique ne fait pas exception à cette règle. C'est ainsi que différents auteurs se réfèrent à ce contexte pour proposer une série d'évolution du management logistique.

3.1 La logistique fragmentée ou séparée (avant 1975)

Cette période était caractérisée par une demande supérieure à l'offre. Les clients avaient donc peu d'influence sur les producteurs qui avaient comme souci principale la production. L'organisation de l'entreprise privilégiait les principales fonctions « verticales » (achat/approvisionnement, fabrication, distribution). Ces dernières travaillaient de façon indépendante, il y avait donc pas de transversalité entre elles. Ce type de logistique répondait à une logique productiviste (Colin, 1996). Elle consistait à la recherche d'une réduction des coûts des opérations souvent en faisant appel à la suppression d'emplois et/ou à l'externalisation de certaines activités (notamment le transport) (Camman & Villeseque, 2002)

3.2 La logistique intégrée (1975-1990)

Dans cette période, l'apparition de nombreuses entreprises pour un même segment de marché accroît l'offre et intensifie la concurrence entre elles. L'organisation des entreprises est orientée « client ».

Pour garder ses clients, l'entreprise devait augmenter la qualité de ses produits, améliorer la qualité de service et arriver à produire en petites séries, mais avec une grande diversité tout en gardant des prix compétitifs. Un des moyens pour diminuer le coût global des produits était de diminuer les coûts de stockage (une des raisons de la philosophie juste à temps). Dans cette période le client était « roi » pour le producteur.

Afin d'augmenter leur niveau de satisfaction, tous les services (conception, production, distribution, etc.) devaient collaborer et échanger des données techniques. En s'inscrivant dans une perspective stratégique, la logistique, dans un premier temps, s'était hissée, au sein de l'entreprise, en fonction indépendante (Livolsi, 2002) en se démarquant des fonctions classiques (marketing, production.....). Puis, dans un second temps, avait opéré une intégration intra-organisationnelle qui donna naissance au concept de chaîne. Ce modèle de chaîne consiste à une régulation par l'aval qui nécessite un processus flexible et réactif aux besoins croissants et personnalisés des clients. L'essor des stratégies logistiques se traduisait par l'irruption de la concurrence entre les chaînes partenaires d'un même flux (Senkel, 2002)

Le pilotage de l'ensemble se faisait par un responsable de la Supply Chain désigné par la direction générale dont la mission était de piloter l'ensemble des plans d'actions et démarches de progrès visant à une amélioration de la performance de la Supply Chain.

Nous avons une optimisation globale dans le cadre de l'entreprise et non une suite d'optimisation locales, et ceci par la mise en place de processus transversaux qui traversent l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans le but d'apporter de la valeur au produit ou au service offert au client.

3.3 Période de logistique coopérée ou Supply Chain Management (les années 90)

Dans cette période la capacité globale de production (l'offre potentielle) était supérieure à la demande, ce qui a conduit à l'intensification de la compétitivité. De leur côté, les clients adoptaient des comportements difficiles à prévoir. En conséquence l'incertitude de la demande était une caractéristique importante du marché.

Aussi, il était indispensable de gérer les flux à l'échelle d'un groupe d'entreprises liées par des relations d'approvisionnement/distribution, et non pas seulement à l'intérieur de l'entreprise. En effet, la compétitivité ne se jouait plus au niveau de l'entreprise isolée, mais concernait tous les acteurs qui composent la chaîne logistique globale (fournisseurs, sous-traitants, producteurs, distributeurs, groupements d'achat, détaillants) (Carbone, 2004)

L'importance accordée, dans le marketing classique, au produit et qui faisait reposer la logistique sur une logique de coût, s'est éclipsée au profit d'une nouvelle vision. Ainsi le recours aux alliances stratégiques devenait primordial.

C'est à partir de là que commence le domaine de la Supply Chain étendue. Le management « étendu », met en avant l'idée que l'entreprise fait partie d'un réseau et que pour améliorer sa performance, il est nécessaire qu'elle s'intéresse aux contraintes de la chaîne globale qui part des fournisseurs de ses fournisseurs en amont pour se terminer en aval aux clients finaux.

Le tableau 1 compare les caractéristiques de la logistique dans les trois périodes

Tableau n° 1 : caractéristiques de la logistique dans les trois périodes du marché

Périodes	Logistique séparée	Logistique intégrée	Logistique coopérée
Les années	Avant 1975	1975-1990	Les années 90
Priorité du directeur du système logistique	Diminuer le coût logistique	Diminuer le coût logistique	Diminuer le coût logistique et le temps de réponse
Approche de management	Séparée	Intégrée	Coopérée
Nombre de fournisseurs	Grand	Grand	Petit
Coopération entre les membres de la chaîne	Aucune	Un peu	Beaucoup
Durée de la relation entre les membres de la chaîne	Courte	Courte	Longue
Besoin d'un responsable de la chaîne	Non	Oui	Oui
Vitesse du flux du produit (de l'approvisionnement jusqu'à la distribution)	Perturbée par	Rapide en éliminant les stocks	Rapide par la coopération des membres de la chaîne

Source : Akbari Jokar, M .R, « Typologie des modèles de flux physiques en logistique », Mémoire de DEA de Génie industriel, INPG, Lab. GILCO, France ,1998

4. L'apport de l'évolution de la logistique à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Afin de pouvoir réaliser notre étude, nous avons opté pour des entreprises exerçant dans le secteur agroalimentaire. De nombreuses raisons justifient le choix de ce dernier. Tout d'abord, le jeu concurrentiel particulièrement intense dans ce secteur pousse les entreprises à améliorer leurs méthodes de gestion. De plus, ce secteur est caractérisé par sa spécificité, par exemple, la périssabilité de ses produits. Ainsi la durée de stockage par exemple ne peut pas excéder une certaine limite, d'où la nécessité de recourir à une gestion optimale de cette chaîne logistique. Enfin, la multiplicité des méthodes permettant l'acheminement du produit au client final (différents circuits de distribution sont possibles), nous a motivé à étudier le secteur agroalimentaire, où une bonne gestion de la chaîne logistique s'impose.

Notre intention première était d'avoir un groupe assez important d'entreprises appliquant la Supply Chain Management. Ceci étant, malheureusement, après de longues recherches auprès des cabinets d'audits (KPMG, Deloitte, Ernest and Young), mais aussi, en effectuant une enquête auprès des acteurs économiques algériens exerçant dans le secteur agroalimentaire, nous avons pu identifier, uniquement, dix entreprises adoptant cette démarche. La majorité des entreprises en Algérie pensent pratiquer la SCM, mais en réalité, elles ne sont qu'au niveau un de la matrice de maturité Supply Chain, c'est-à-dire, elles n'ont ni intégré les fonctions internes, ni intégré les partenaires fournisseurs et clients.

Les entreprises concernées par l'étude sont : NCA Rouiba, Fruital, Cevital, Danone Algérie, Bel Algérie, Promasidor, Celia, Kraft food (LU), Gallina Blanca (Jumbo), Bellat, où l'intégration des fonctions internes s'est faite grâce à un outil de la SCM, qui est l'ERP (Entreprise Resource Planning).

4. 1 Choix des indicateurs de performance

N'ayant pas pu avoir accès aux informations nous permettant de calculer les indicateurs Supply Chain liés aux coûts, aux délais et à la qualité de service, nous nous sommes appuyés dans notre étude sur les indicateurs utilisés par (Dominique, 2014) . Il s'agit d'indicateurs Supply Chain, financiers et commerciaux, calculables à partir des bilans et Tableau de Compte de Résultat (TCR). Ces derniers sont du niveau 1, et permettent d'avoir une vision globale et stratégique.

Ces indicateurs sont :

-Des indicateurs liés à la rentabilité de la chaîne logistique :

- Le nombre de jours de créances clients= $\text{créances clients} * 360 / \text{CA} * 1.17$, il représente délai de paiement des clients à une entreprise.

- Le nombre de jours de dettes fournisseurs= $\text{dettes fournisseurs} * 360 / \text{consommations} * 1.17$, il mesure le délai de paiement d'une entreprise à ses fournisseurs.

-Des indicateurs liés à la rentabilité de l'entreprise

- Le taux de rotation des actifs : Cet indicateur mesure la rotation totale des actifs au cours d'une année. Il s'agit également d'un indicateur de l'activité financière de l'entreprise, c'est à dire, il montre l'efficacité avec laquelle les actifs sont gérés. Il se calcule comme suit : $\text{Taux de rotation des actifs} = \text{ventes} / \text{actif}$

- L'endettement / fonds propres : Cet indicateur donne une indication sur la santé financière de l'entreprise. Il mesure sa solvabilité et son autonomie financière. Ce ratio est considéré comme bon lorsqu'il est inférieur à 1.

Ces indicateurs ont été calculés deux ans avant et deux ans après la mise en place de la démarche Supply Chain Management au sein des entreprises étudiées, et ce en utilisant les bilans et TCR de ces dernières, fournis par le Centre Nationale de Registre de Commerce(CNRC).

4.2 Analyse des indicateurs de performance

4.2.1 Analyse de l'indicateur nombre de jours créances clients :

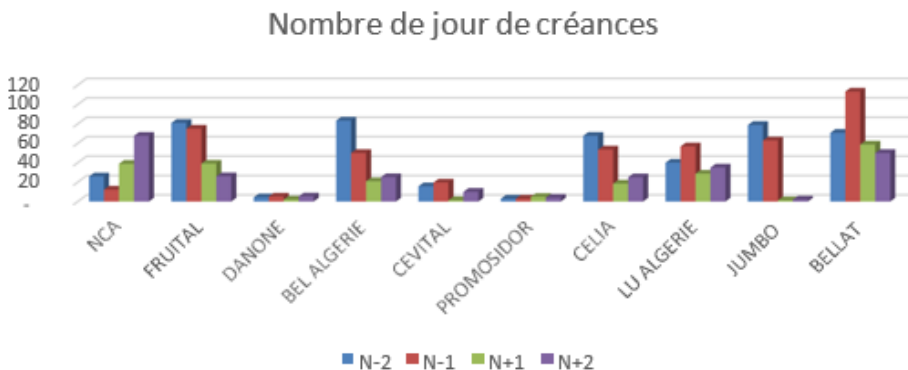
Cet indicateur nous permet de vérifier si ce nombre de jours a baissé entre l'avant et l'après mise en place de la démarche Supply Chain management.

Tableau n° 2 : Nombre de jours créances clients

Nombre jrs créances	N-2	N-1	N+1	N+2
NCA	26	12	39	68
FRUITAL	81	75	39	26
DANONE	4	5	2	5
BEL ALGERIE	83	50	21	25
CEVITAL	16	20	1	10
PROMOSIDOR	3	3	5	4
CELIA	68	53	18	25
LU ALGERIE	40	57	29	35
JUMBO	79	63	1	2
BELLAT	71	113	59	50

Source : établi par nous même

Histogramme n° 1 : Nombre de jours créances clients



Source : établi par nous même

A travers les résultats obtenus du calcul de l'indicateur nombre de jours créances clients, nous pouvons constater que l'entreprise NCA Rouïba a vu une augmentation de son nombre de jours créances et ceci après l'application de la démarche Supply Chain Management. Il est passé de 26 à 68 jours

En ce qui concerne les entreprises Fruital, Bel Algérie, Cevital, Celia, Lu Algérie, Jumbo et Bellat, nous constatons une baisse du nombre de jours de créances entre l'avant et l'après l'implémentation de la SCM. Pour Fruital, il est passé de 81 jours à 26. Concernant Celia, il est passé de 68 jours à 25. L'entreprise Gallina Blanca (Jumbo), quant à elle, a vu son nombre de jours créances passer de 79 jours à 2 jours au cours de la deuxième année de mise en place.

S'agissant des entreprises Danone et Promasidor, il a été constaté un maintien du nombre de jours entre l'avant et l'après mise en place.

Nous pouvons dire que la Supply Chain a eu un impact positif sur le nombre de jours créances, et ce, pour sept entreprises sur dix. Ceci peut s'expliquer par l'amélioration de la relation client/entreprise pour la majorité des entreprises suite à la mise en place de la Supply Chain Management.

Un produit de qualité, livré dans les délais grâce à une bonne gestion de la chaîne logistique peut permettre à l'entreprise de demander des délais de paiements plus courts, ce qui lui permettra de payer ses fournisseurs à son tour le plus rapidement possible.

4.2.2 Analyse de l'indicateur nombre de jours dettes fournisseurs

L'interprétation de cet indicateur montre qu'il est difficile de mettre en place des relations de collaboration entre l'entreprise et ses fournisseurs. En effet, avoir un nombre de jours de dettes

fournisseurs important aura un impact négatif sur la solvabilité (cash-flow) de ces derniers entraînant ainsi des conséquences négatives sur la livraison des produits à l'entreprise. Dans le cadre de la collaboration et de l'efficacité de la Supply Chain, une situation gagnant - gagnant doit être privilégiée. Les parties (fournisseurs et entreprises) ne doivent pas se focaliser sur leurs situations de façon isolée. Chacun d'entre eux, doit prendre en considération la situation des autres acteurs de la chaîne que ce soit en amont ou en aval.

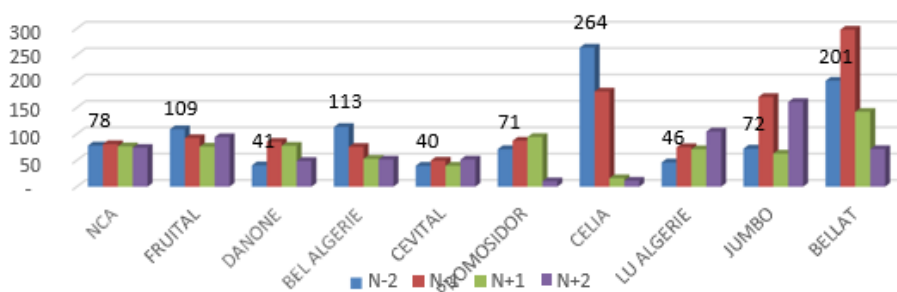
Tableau n°3 : Nombre de jours dettes fournisseurs

Nombre de jrs de dettes	N-2	N-1	N+1	N+2
NCA	78	81	77	73
FRUITAL	109	92	76	94
DANONE	41	85	78	49
BEL ALGERIE	113	76	53	52
CEVITAL	40	49	40	51
PROMOSIDOR	71	87	94	10
CELIA	264	180	16	11
LU ALGERIE	46	75	71	105
JUMBO	72	170	63	161
BELLAT	201	298	142	71

Source : établi par nous même

Histogramme n°2 : nombre de jours dettes fournisseurs

Nombre jours dettes fournisseurs



Source : établi par nous même

A travers nos résultats, nous constatons que le nombre de jours dettes fournisseurs est plus important que celui des créances clients pour pratiquement toutes les entreprises étudiées. Ainsi la relation client fournisseur n'est pas assez équilibrée. Une relation équilibrée est une relation basée sur la confiance entre les différents acteurs qui acceptent de partager les risques et les bénéfices.

Nous constatons que les entreprises NCA Rouïba, Promasidor, Bel Algérie, Celia, Bellat et Danone ont vu une baisse de leur nombre de jours de dettes fournisseurs entre avant et après la mise en place de la Supply Chain Management. Celui de Bel Algérie est passé de 113 à 52 jours. Pour Bellat, il a augmenté de 200 à 298 jours puis a finalement diminué à 71 jours. Concernant Celia, il est passé de 264 à 11 jours, ce qui est vraiment considérable. En ce qui concerne Cevital, nous constatons un maintien du nombre de jours dettes fournisseurs entre l'avant et l'après application.

Pour Jumbo et Fruital, nous constatons une baisse entre la première année avant l'application et la première année après, puis une augmentation durant la deuxième année après l'application. Par exemple, pour Jumbo une baisse de 107 jours a été constatée entre la première année avant l'application et la première année après l'application, ensuite, le nombre de jours a augmenté de 63 jours à 161 jours. Pour Fruital, une baisse de 33 jours a été constatée puis une augmentation de 18 jours durant la deuxième année.

En ce qui concerne l'entreprise Lu, elle a connu une augmentation de son nombre de jours dettes fournisseurs passant de 46 à 105 jours.

Les délais longs peuvent s'expliquer par les difficultés financières des entreprises, qui les poussent à négocier de longs délais de paiement.

Tout comme pour le nombre de jours créances clients, nous constatons que la mise en place de la Supply Chain Management a eu un impact différent sur le nombre de jours dettes fournisseurs au sein des différentes entreprises étudiées. Ceci dit, elle a permis de réduire le nombre de jours pour la majorité des entreprises, ce qui peut s'expliquer par l'établissement d'une meilleure relation de partenariat et de collaboration entre les entreprises et leurs fournisseurs suite à la mise en place de cette démarche.

4.2.3 Analyse du ratio rotation de l'actif

Cet indicateur est important, car il mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise gère ses actifs. Il indique le montant du chiffre d'affaire dégagé pour un Dinars investi.

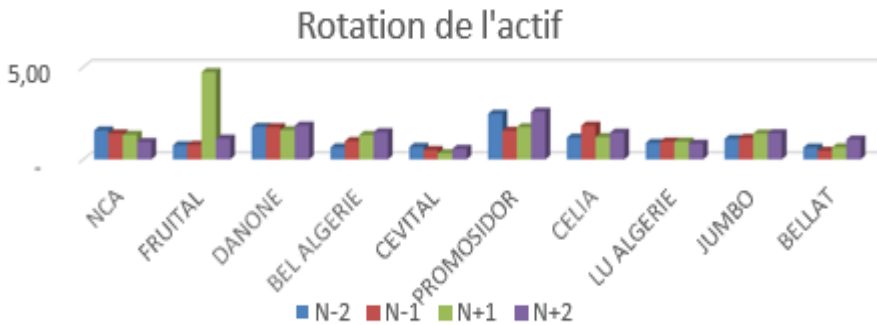
L'augmentation de ce ratio permet de constituer une réserve permanente afin de faire face aux éventuelles fluctuations du marché. Cette augmentation peut être due à une augmentation du chiffre d'affaire ou une baisse de l'actif, notamment l'actif circulant (Stocks).

Tableau n°4 : rotation de l'actif

Rotation actif	N-2	N-1	N+1	N+2
NCA	1,57	1,41	1,33	0,94
FRUITAL	0,77	0,79	4,73	1,13
DANONE	1,76	1,75	1,58	1,83
BEL ALGERIE	0,65	0,99	1,32	1,48
CEVITAL	0,68	0,51	0,34	0,57
PROMOSIDOR	2,47	1,55	1,75	2,58
CELIA	1,18	1,83	1,21	1,45
LU ALGERIE	0,89	0,97	0,96	0,85
JUMBO	1,11	1,17	1,40	1,42
BELLAT	0,64	0,47	0,65	1,08

Source : établi par nous même

Histogramme n°3 : rotation de l'actif



Source : établi par nous même

Les résultats montrent que les entreprises Fruital, Danone, Bel Algérie, Promasidor, jumbo et Bellat ont augmenté la rotation de leur actif suite à la mise en place de la Supply Chain management. Exemple, pour Fruital, la rotation est passée de 0,79 à 4,73 durant la première année après la mise en place de la démarche. Pour Bel Algérie, elle est passée de 0,65 à 1,48.

En ce qui concerne LU, la rotation est constante, la différence entre l'avant et l'après mise en place n'est pas significative.

Les entreprises NCA Rouïba, Celia et Cevital quant à elles, ont connu une baisse de leur rotation de l'actif. Pour NCA Rouïba, la rotation est passée de 1,57 à 0,94. Pour Cevital, elle est passée de 0,68 à 0,34 la première année après la mise en place de la démarche.

Nous pouvons dire que pour la majorité des entreprises étudiées, la rotation de l'actif s'est améliorée après la mise en place de la démarche SCM.

4.2.4 Analyse du ratio de l'endettement

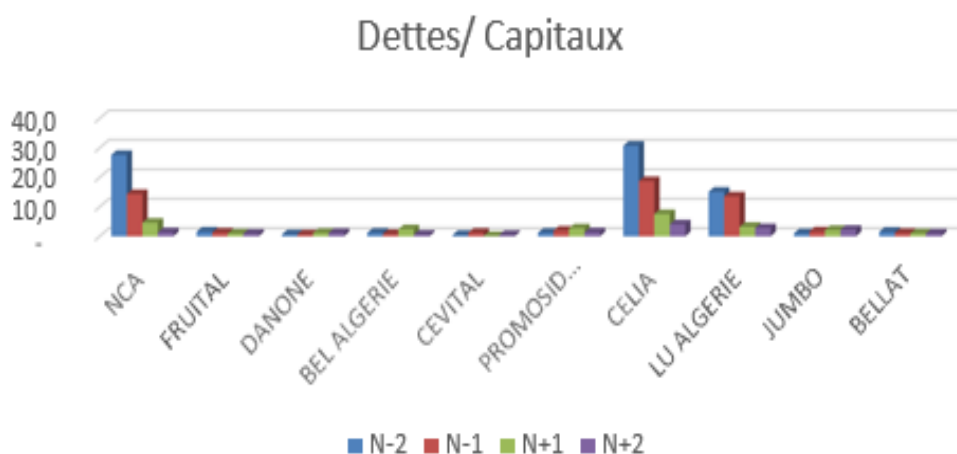
Le taux d'endettement sur fonds propres est un indicateur financier qui permet de savoir si les résultats opérationnels de la Supply Chain sont en harmonie avec les résultats financiers.

Tableau N°5 : ratio de l'endettement

Dettes / Capitaux	N-2	N-1	N+1	N+2
NCA	27,6	14,4	4,6	1,3
FRUITAL	1,6	1,3	0,9	0,9
DANONE	0,7	0,7	1,1	1,1
BEL ALGERIE	1,2	0,8	2,4	0,6
CEVITAL	0,5	1,2	0,1	0,5
PROMOSIDOR	1,2	1,9	2,7	1,3
CELIA	30,7	18,7	7,6	4,1
LU ALGERIE	15,1	13,6	3,2	2,8
JUMBO	1,0	1,7	2,1	2,2
BELLAT	1,6	1,1	1,0	1,0

Source : établi par nous même

Histogramme n°5 : ratio de l'endettement



Source : établi par nous même

A travers ce tableau nous constatons que pour les entreprises NCA Rouïba, Fruital, Bel Algérie, Celia, Lu Algerie, Bellat et Cevital, le taux d'endettement a baissé après la mise en place de la Supply Chain Management. Par exemple pour NCA Rouïba, le taux d'endettement est passé de 27,6 à 1,3. Concernant Fruital, le taux est passé de 1,6 à 0,9. Lu Algérie quant à elle a vu son taux d'endettement passer de 30,7 à 4,1.

Nous constatons par contre une augmentation du ratio d'endettement pour les entreprises Danone, Promasidor et Jumbo, et ce, pour les deux années qui suivent la mise en place de la Supply Chain Management. Ce taux est passé de 0,7 à 1,1 pour l'entreprise Danone et de 1 à 2,2 pour l'entreprise Jumbo.

Nous remarquons ceci dit que pour la majorité des entreprises, le ratio d'endettement a baissé après la mise en place de la SCM.

La baisse de ce ratio peut s'expliquer par l'amélioration de la capacité de financement de l'entreprise appelé aussi cash-flow. Ce dernier constitue la différence entre les encaissements et les décaissements.

L'amélioration de la capacité de financement de l'entreprise peut se faire par la baisse du montant de ses capitaux engagés par la réduction des stocks, et ceci, en assurant une meilleure synchronisation de ses cycles d'exploitation.

5. Conclusion

L'objet de cette communication est de mettre en exergue les différentes évolutions que la logistique a connues, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Afin de pouvoir y répondre nous avons mené une étude sur le plan pratique. Ceci dit, étant donné le nombre réduit d'entreprises pratiquant cette démarche en Algérie, nous n'avons pu avoir qu'un groupe composé de dix entreprises qui serviront à illustrer l'apport de cette démarche à l'amélioration de la performance.

De nos jours, le recours à la démarche Supply chain management devient nécessaire voir indispensable aux entreprises en raison de l'intensité concurrentielle qui caractérise leur l'environnement actuel.

La Supply Chain Management, qui est une évolution de la logistique, met l'accent sur une optimisation conjointe de la chaîne. De l'implication de tous les acteurs du réseau résulte l'atteinte des objectifs fixés. Les rapports entretenus entre les différents acteurs doivent être basés sur la confiance et la collaboration mutuelle, c'est donc une relation de partenariat qui doit être développée aujourd'hui.

Cette forme de relation a été facilitée par le développement des systèmes informatisés tels que l'EDI, Internet et autres qui permettent de transmettre très rapidement de l'information entre deux acteurs de la chaîne logistique avec une très grande fiabilité. Aussi les nouvelles technologies de l'information et de la

communication offrent des solutions considérables à travers des outils de gestion notamment les ERP et les APS.

Bien que les quatre indicateurs choisis soient financiers, ils sont étroitement liés à la SCM. Les résultats des calculs effectués sur quatre années, ont montré que la mise en place de la Supply Chain management a permis d'améliorer la performance de la majorité des entreprises étudiés.

Ainsi les relations de partenariat entre les fournisseurs et les clients ont été améliorées pour sept entreprises sur dix améliorant ainsi la rentabilité de la chaîne logistique. De plus, six entreprises sur dix ont connu une amélioration de leur taux d'endettement et de leur rotation de l'actif améliorant ainsi leur rentabilité financière.

Ces résultats sont obtenus sur la base des dix entreprises étudiées et ne peuvent pour autant être extrapolés. Nous laissons ainsi le champ ouvert à d'autres contributions dans le domaine de la Supply Chain management, avec d'autres recherches plus poussées et un échantillon plus important.

Bibliographie

1. Camman, C., & Villeseque, F. (2002). Pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance,. *Quatrième RIRL, CRET-LOG*. Marseille.
2. Carbone, V. (2004). Le rôle des prestataires logistiques en Europe : intégration des chaînes et alliances logistiques,. thèse doctorale, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
3. Colin, J. (1996, mars 25 – 26). La logistique, histoire et perspectives. *Colloque ARFILOG*, .
4. Crowell, J. , (1901). Rapport of the industrial commission on the distribution of farm product, *Washington DC, US government printing office; Vol 6*.
5. Dominique, E. (2014). *Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation*. Londre: ISTE EDITION.
6. Heskett, J. (1978). La logistique élément clef de la stratégie. *Harvard L'Expansion*, n°8, 53-65.
7. Kolb, F. (1972). *La logistique : approvisionnement, production, distribution*. Paris: EME.
8. Lambilotte, D. (1976). *La fonction logistique dans l'entreprise*. Paris: Dunod.
9. Livolsi, L. (2002). Déterminants et réalité de la fonction logistique. *Quatrième RIRL, CRET-LOG*.Marseille.

10. Mathe, H., Texier, D., & Colin, J. (1983). *La logistique au service de l'entreprise*. Paris: Dunod.
11. Senkel, M. (2002). Quelle place pour la confiance dans les pratiques logistiques collaboratives entre producteur et distributeur, Quatrième RIRL, CRET-LOG, Marseille.