



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI, TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONIMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION  
SPECIALITE MANAGEMENTE STRATEGIQUE**

## **MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion  
Spécialité : Management Stratégique**

**Thème**

**L'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise  
Cas : la division laboratoire SONATRACH**

**Réalisé par :**

- Berkani Soraya
- Assas Syrta



**Encadré par :**

**TESSADA YASMINA**

**Devant le jury composé de :**

**Présidente : CHIKAOUI SMINA**

**Examinatrice : ABDENOURI FATMA**

**Rapporteur : Mme TESSADA YASMINA**

**Promotion : 2024/2025**

# REMERCIEMENTS

---

Avant tout, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers Dieu Tout-Puissant, qui nous a guidés, soutenus et a fourni la force, la patience et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans Sa grâce, rien n'aurait été réalisable.

Nous tenons ensuite à exprimer notre profonde gratitude à Madame Tessada Yasmina, notre promotrice universitaire. Elle nous a accompagnés avec sérieux, écoute et encouragement tout au long de cette aventure. Son engagement, ses conseils éclairés et son suivi rigoureux ont été essentiels pour donner à notre travail la cohérence et la profondeur nécessaires.

Nous désirons remercier sincèrement tous les membres de la division laboratoire de Sonatrach, qui nous ont accueillis avec bienveillance et ont créé un environnement favorable à l'apprentissage, au respect et à la collaboration. Leur disponibilité, leur professionnalisme et leur générosité nous ont profondément touchés et ont largement contribué à la réussite de ce mémoire.

Nos remerciements les plus sincères vont à Madame Benmoussa Yasmina, notre encadrante au sein de la division, pour son engagement remarquable et son soutien constant. Elle a été bien plus qu'une simple encadrante : toujours souriante, chaleureuse, attentive et présente à chaque étape de notre travail. Elle a cru en nous et n'a jamais hésité à nous consacrer de son temps, à nous encourager, à nous motiver et à nous orienter avec douceur et clarté. Nous lui en serons éternellement reconnaissants.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde gratitude à Monsieur Ben Sidi Ahmed Mourad, chef du département finance, pour sa grande générosité, son écoute et ses explications précieuses. Toujours disponible, il a su répondre à nos questions avec patience et bienveillance, sans jamais nous faire sentir de gêne ou de dérangement. Sa gentillesse nous a profondément marqués.

Nous remercions également chaleureusement Monsieur Bayou, dont la pédagogie simple et efficace a été d'un grand soutien. Grâce à lui, les concepts les plus complexes nous ont semblé accessibles. Son calme, sa gentillesse et sa capacité à vulgariser les informations ont fait de lui un guide précieux dans notre parcours.

Nos pensées reconnaissantes s'adressent également à tous les autres employés de la division laboratoire, pour leur accueil chaleureux, leur soutien spontané et leurs gestes attentionnés. Ils ont

# REMERCIEMENTS

---

toujours veillé à ce que nous ne manquions de rien, nous demandant régulièrement si nous avons besoin d'aide, ce qui a créé une atmosphère humaine et rassurante, que nous n'oublierons jamais.

À toutes ces personnes, qui ont contribué de près ou de loin à notre parcours, nous adressons un immense merci, empreint de respect, de gratitude et d'émotion.

# DEDICACES

---

Ce mémoire, je ne le dédie pas seulement à un travail accompli, mais à un parcours humain, fait de persévérance, de soutien sincère, et de belles relations qui ont marqué cette étape importante de ma vie.

Avant tout, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant, pour la force, la patience et la clarté qu'Il m'a accordées tout au long de ce chemin. C'est dans les moments de doute et de fatigue que Sa présence m'a apporté la sérénité nécessaire pour continuer.

Je souhaite dédier ce travail à mon binôme « Berkani soraya », avec qui j'ai partagé bien plus qu'un projet académique. Entre nous, il y a toujours eu une compréhension naturelle, un respect profond et un soutien mutuel. Nous avons su avancer ensemble, main dans la main, en gardant la motivation même quand la charge devenait lourde. Merci pour ton écoute, ta confiance et ta persévérance. Sans toi, ce mémoire n'aurait pas eu la même valeur.

Je remercie de tout cœur ma mère, « Dekkar Safia », et mon père, « Assas Lounes », pour leur amour inconditionnel et leur fierté silencieuse mais toujours ressentie. Leur présence m'a donné la force de continuer, leur soutien m'a rassurée, et leur confiance m'a poussée à aller au bout.

Une pensée très particulière pour ma grand-mère, pour sa douceur, sa sagesse et ses prières discrètes mais si précieuses. Merci d'avoir toujours été là pour moi.

À mes tantes, qui m'ont soutenue avec tant de gentillesse, de conseils et d'attention. Leur bienveillance m'a profondément touchée.

Je remercie également mon petit frère « Nacime » et ma sœur « Yasmine », toujours si enthousiastes et fiers de moi. Leur énergie, leur curiosité et leur affection ont été un vrai réconfort.

Et à mes amies proches, Kenza, Elena et Sandra, merci pour vos mots d'encouragement, votre présence constante, et votre joie sincère. Savoir que vous étiez fières de moi m'a motivée à donner le meilleur de moi-même.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Vos gestes, vos mots et votre présence ont compté, chacun à votre manière.

Merci à vous tous « Ce mémoire est aussi le vôtre ».

**ASSAS SYRTA**

# DEDICACES

---

Avant tout, je rends grâce à Dieu, le Tout-Puissant, pour Sa sagesse, Sa protection et la force qu'Il m'a accordée tout au long de ce chemin. Sans Sa présence constante, ce travail n'aurait pu voir le jour.

Je dédie ce mémoire à ma chère binôme « Assas Syrta », avec qui j'ai partagé cette expérience du début à la fin. Merci pour ta patience, ta confiance et ta complicité. Notre collaboration a été marquée par l'écoute, la sincérité et une belle compréhension mutuelle. Ce travail porte aussi la trace de cette belle entente, que je garderai toujours en mémoire.

Je le dédie également à ma famille, qui a toujours été là, discrètement mais profondément présente. Leur amour, leur soutien et leurs encouragements m'ont porté dans les moments les plus exigeants. Ce mémoire est aussi le reflet de leur force, de leur confiance et de leur patience.

Une pensée pleine de tendresse pour ces petits êtres chers à mon cœur, dont la joie et la lumière ont illuminé mes journées et adouci les moments de fatigue.

Ce mémoire, je ne le dédie pas seulement à un travail accompli, mais à un chemin parcouru avec foi, courage, et de belles âmes autour de moi.

Merci, de tout mon cœur.

**BERKANI SORAYA**

# LISTES DES ABREVIATION

---

## I. LISTES DES ABREVIATION

**SCM** : Supply Chain Management

**JAT** : Juste-à-Temps

**TQM** : Total Quality Management

**SRM** : Supplier Relationship Management

**CRM** : Customer Relationship Management

**DLAB** : Division Laboratoire

**SPA** : Société par Action

**GNL** : Gaz Naturel Liquéfié

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**TEP** : Tonne Équivalent Pétrole

**PNB** : Produit National Brut

**CRD** : Centre de Recherche et Développement

**DTD** : Division Technologique et Développement

**COFRAC** : Comité Français d'Accréditation

**PVT** : Pression – Volume – Température

**ISO** : Organisation Internationale de Normalisation

**SAP** : Système, Applications et Produits (en traitement de données)

**BAOSEM** : Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie et des Mines

**DA** : Dinar Algérien

**DLCC** : Direction Laboratoires et Carothèque Centrale

# LISTES DES FIGURES

---

## II. LISTES DES FIGURES

FIGURE 1: REPRESENTATION SCHEMATIQUE DE LA SUPPLY CHAIN.....	9
FIGURE 2 : PHASES DE L'EVOLUTION HISTORIQUE DE LA SUPPLY CHAIN.....	12
FIGURE 3: LES ENJEUX DE LA CHAINE LOGISTIQUE.....	19
FIGURE 4: COMPOSANTS DE LA SUPPLY CHAIN.....	23
FIGURE 5 HIERARCHIE DE L'OPTIMISATION DE LA SUPPLY CHAIN.....	26
FIGURE 6 : LES FLUX DE LA CHAINE LOGISTIQUE.....	27
FIGURE 7 EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	35
FIGURE 8 LA COMPARAISON ENTRE CES DEUX TYPES DE PERFORMANCE.....	36
FIGURE 9 : LES AXES DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE.....	41
FIGURE 10 : LES APPROCHES DE MESURE DE PERFORMANCE.....	45
FIGURE 11 : LES CARACTERISTIQUES D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE.....	48
FIGURE 12 : EXEMPLE DE TBP.....	56
FIGURE 13 : LES QUATRE DIMENSIONS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....	59
FIGURE 14 : PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR (M. PORTER).....	64
FIGURE 15 : LE SYSTEME DE VALEUR (LA CHAINE DE VALEUR EXTERNE).....	66
FIGURE 16 : UNE REPRESENTATION DE LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SELON MENTZER ET AL, 2001).....	67
FIGURE 17 : LA CHAINE LOGISTIQUE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	68
FIGURE 18 : LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : UNE APPROCHE INTEGREE POUR GENERER DE LA VALEUR.....	69
FIGURE 19 : RADAR DE LA PERFORMANCE SCM.....	70
FIGURE 20 : COMPARAISON DE LA PERFORMANCE AVANT / APRES LA SCM.....	70
FIGURE 21 : PROCESSUS DE GESTIONS DES APPROVISIONNEMENTS.....	71
FIGURE 22 : LES INDICATEURS CLES DE SUIVI DE LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION ACHAT.....	73
FIGURE 23 : LA COURBE DU MODELE 20/80.....	75
FIGURE 24: MODELE DE WILSON.....	76
FIGURE 25 : QUELQUES INDICATEURS DE SUIVI DE PERFORMANCE D'ADMIRATION DES VENTES.....	77
FIGURE 26 : LES MODELES DE MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA CHAINE LOGISTIQUE.....	78
FIGURE 27 : PRESENTATION DE SONATRACH.....	84
FIGURE 28 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE.....	87

# LISTES DES FIGURES

---

FIGURE 29 : L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION LABORATOIRE.....	92
FIGURE 30 : L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION LABORATOIRE.....	92
FIGURE 31 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION LOGISTIQUE.....	99
FIGURE 32 : SCHEMATISATION DE PROCESSUS D'ACHAT.....	105
FIGURE 33 : SCHEMATISATION DE PROCESSUS LIVRAISON.....	106
FIGURE 34 : GESTION DE PENALITE EN FONCTION DU NOMBRE DE SEMAINES DE RETARD.....	107
FIGURE 35 : SCHEMATISATION DE PAIEMENT ET CLOTURE ADMINISTRATIVE.....	108
FIGURE 36 : REPARTITION ESTIMATIVE DES DEPENSES PAR CATEGORIE DE FOURNITURES.....	109
FIGURE 37 : SCHEMATISATION DE PROCESSUS DE LA CHAINE LOGISTIQUE AU SEIN DE LA DIVISION LABORATOIRE.....	111
FIGURE 38 : IMPACT DE LA CHAINE LOGISTIQUE SUR LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE DE LA DIVISION LABORATOIRE.....	112
FIGURE 39 : RESUME DE L'ANALYSE DES RESULTATS.....	116

# LISTES DES TABLEAUX

---

## III. LISTES DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES ACTIVITES PRINCIPALES DE SONATRACH..... 87

TABLEAU 2 : TABLEAU DE PENALITE EN FONCTION DU NOMBRE DE SEMAINES DE RETARD..... 107

# SOMMAIRE

---

## IV. SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> -----	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01</b> -----	<b>5</b>
<b>Introduction</b> -----	<b>6</b>
<b>1. SECTION 01 : Définition Et Évolution Du Supply-Chain Management</b> -----	<b>6</b>
1.1. Définition Du Mot Logistique -----	6
1.2. La Gestion De La Chaîne Logistique Ou Supplychain Management-----	7
1.3. Historique De La Supply Chain Management -----	10
1.4. Les Objectifs -----	13
1.5. Rôle de la Chaîne Logistique -----	13
1.6. Les Enjeux -----	14
<b>2. SECTION 02 : Les Composants De La Chaines Logistique</b> -----	<b>20</b>
2.1. Les Fonctions De La Supplychain -----	20
2.2. Niveaux De Décision Dans La Chaîne Logistique-----	23
<b>Conclusion Du Chapitre</b> -----	<b>29</b>
<b>CHAPITRE 02</b> -----	<b>30</b>
<b>Introduction</b> -----	<b>31</b>
<b>1. SECTION 01 : Concepts Et Caractéristiques De La Performance</b> -----	<b>32</b>
1.1. Définition de la performance -----	32
1.2. Critères De LA Performance-----	33
1.3. Dimensions De La Performance : -----	35
1.4. Typologie De La Performance-----	36
1.5. Les Sept Axes De Mesure De La Performance Globale-----	39
1.6. Objectifs généraux de la performance en entreprise-----	41
1.7. Les Approches De Mesure De La Performance-----	43
1.8. La Notion De L'indicateur -----	45
1.9. Les Catégories Des Indicateurs De Performance-----	48
1.10. Indicateurs Clés De Performance (KPI)-----	52
1.11. Types des Indicateurs Clés de Performance (KPI)-----	53
1.12. Le Tableau De Bord Prospectif : -----	55
<b>2. SECTION 02 : La SCM Comme Levier De Création De La Valeur Et De La Performance De L'entreprise</b> -----	<b>60</b>
2.1. La Notion De Création De Valeur Et La Chaine De Valeur-----	60

# SOMMAIRE

---

2.2.	Les Activités -----	61
2.3.	La Notion De Système De Valeur : -----	65
2.4.	Supply Chain Management -----	67
2.5.	Piloter La Performance Achat -----	71
2.6.	Piloter La Performance De La Production -----	73
2.7.	Piloter La Gestion Des Stocks -----	74
2.8.	Piloter L'efficacité De La Gestion Des Commandes Administration Des Ventes-----	76
<b>Conclusion-----</b>		<b>79</b>
 <b>CAS PRATIQUE-----</b>		 <b>80</b>
 <b>Introduction-----</b>		 <b>81</b>
 <b>1. Section 01 : choix méthodologique et présentation de l'entreprise-----</b>		 <b>82</b>
1.1.	Choix Méthodologique -----	82
1.2.	Présentation de l'entreprise SONATRACH -----	83
 <b>2. Section 02 : Analyse Et Discussions Des Résultats-----</b>		 <b>99</b>
2.1.	Le Processus De Logistique Au Sien De La Division Laboratoire Sonatrach-----	100
2.2.	Exemple De Processus Logistique Avec Un Partenaire-----	103
2.3.	Identification Et Validation Des Besoins -----	104
2.4.	Processus d'achat et contractualisation : -----	104
2.5.	Émission des bons de commande et gestion documentaire-----	104
2.6.	Gestion Des Délais, Pénalités Et Garanties -----	107
2.7.	Gestion des stocks et garantie de service -----	108
2.8.	Paiement Et Clôture Administrative -----	108
2.9.	Analyse Financière : Structure Des Prix -----	109
2.10.	Impact de la chaîne logistique sur la performance opérationnelle de la division laboratoire-----	112
2.11.	Discussion Des Résultats -----	115
 <b>Conclusion-----</b>		 <b>117</b>
 <b>CONCLUSION GENERALE-----</b>		 <b>118</b>

An orange scroll graphic with a white border and rounded corners. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text "Introduction General" is centered on the scroll.

# **Introduction General**

Dans un environnement économique mondial en perpétuelle mutation, où la concurrence se renforce et les attentes des clients deviennent de plus en plus strictes, la gestion efficace de la chaîne logistique s'est transformée en un enjeu stratégique crucial pour les entreprises. Le Supply Chain Management (SCM) va au-delà de la simple gestion des flux physiques ; il inclut une coordination intégrée des processus, allant de l'approvisionnement en matières premières à la livraison finale, en passant par la production et le contrôle qualité. Cette approche globale a pour objectif d'optimiser simultanément les coûts, les délais et la qualité, trois piliers fondamentaux pour améliorer la performance opérationnelle.

La performance opérationnelle, qui est au centre de cette étude, se définit comme la capacité d'une organisation à fournir ses produits et services de manière efficace, rapide et fiable, tout en maîtrisant ses ressources.

Dans le secteur pétrolier et gazier, marqué par une complexité technique élevée et des enjeux économiques significatifs, cette performance conditionne directement la compétitivité et la durabilité des acteurs. SONATRACH, leader incontesté du secteur en Afrique, illustre parfaitement cette réalité. Son succès repose en grande partie sur une chaîne logistique sophistiquée, capable d'assurer la disponibilité des ressources, la maîtrise des coûts et la conformité des produits aux normes internationales.

Cependant, malgré cette position stratégique, SONATRACH fait face à des défis majeurs : la volatilité des prix des hydrocarbures, la nécessité d'intégrer les innovations technologiques, la transition énergétique et l'optimisation continue des flux logistiques.

Plus précisément, la division laboratoire, responsable des analyses et du contrôle qualité, joue un rôle essentiel dans la garantie de la fiabilité des produits, influençant directement la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question centrale que soulève ce mémoire est la suivante :

**« Dans quelle mesure la gestion de la chaîne logistique influence-t-elle la performance opérationnelle de la division laboratoire de SONATRACH ? »**

Cette interrogation conduit à explorer plusieurs axes complémentaires :

1. La gestion de la chaîne logistique constitue-t-elle une fonction essentielle de la chaîne de valeur de "SONATRACH" ?

2. Dans quelle mesure le SCM peut-il agir comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise ?
3. Quels sont les outils et méthodes les plus efficaces pour optimiser la gestion logistique au sein de « SONATRACH »
4. Quels défis et opportunités « SONATRACH » doit-elle surmonter pour améliorer la performance de sa chaîne logistique face aux évolutions du secteur énergétique ?

Cette recherche a pour objectifs de :

1. Évaluer l'impact concret du SCM sur la performance opérationnelle de la division laboratoire de SONATRACH, en analysant son rôle dans l'optimisation des coûts, des délais et de la qualité des services.
2. Identifier les principaux défis auxquels « SONATRACH » fait face en matière de gestion logistique et proposer des solutions adéquates.
3. Explorer les outils et stratégies d'optimisation du SCM pour améliorer l'efficacité des flux et renforcer la compétitivité de l'entreprise
4. Explorer les outils, méthodes et stratégies d'optimisation qui correspondent à la réalité opérationnelle de SONATRACH, afin de renforcer la compétitivité et la durabilité de la division laboratoire.

Pour répondre aux objectifs de ce mémoire, notre méthodologie s'articule autour de trois chapitres distincts mais complémentaires, combinant une revue théorique approfondie et une approche qualitative basée sur une étude de terrain.

Le premier chapitre aborde l'évolution historique de la chaîne logistique et ses éléments essentiels. Il met en avant les divers types de flux (physiques, informationnels et financiers) ainsi que les enjeux stratégiques associés à la gestion de la chaîne logistique. Cette base conceptuelle permet de saisir les mécanismes fondamentaux qui influencent la performance des entreprises.

Le deuxième chapitre se focalise sur l'évaluation de la performance de la chaîne logistique. Nous y détaillons les indicateurs clés de performance (KPI) et expliquons les concepts de chaîne de valeur et de système de valeur. Ce chapitre illustre comment la chaîne logistique contribue à générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise, laquelle peut être convertie en un avantage concurrentiel durable. Nous discutons également des outils et méthodes de mesure de la performance, qui sont essentiels pour piloter efficacement la chaîne logistique

Le troisième chapitre est consacré à SONATRACH, à son organisation et à son environnement logistique. Nous analysons son processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier des leviers d'amélioration spécifiques à cette entreprise. Cette analyse démontre que la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue un levier stratégique fondamental pour renforcer la compétitivité et la capacité d'adaptation de SONATRACH dans un contexte économique en perpétuelle évolution.

Parallèlement à cette structure documentaire, une démarche qualitative a été mise en place pour appréhender la complexité des pratiques logistiques au sein de la division laboratoire de SONATRACH. Cette approche repose sur des entretiens réalisés avec des acteurs clés : responsables logistiques et cadres opérationnels. Ces entretiens ont permis de collecter des données détaillées sur les processus, les outils utilisés, les contraintes rencontrées ainsi que les leviers d'amélioration perçus.

Pour illustrer de manière concrète ces analyses, nous avons examiné un exemple de processus logistique en collaboration avec un partenaire de SONATRACH pour la fourniture de matériel de bureau. Ce suivi a permis de cartographier l'intégralité du processus de la chaîne logistique, d'identifier les forces et les obstacles rencontrés, ainsi que d'évaluer l'impact direct de cette chaîne sur la performance opérationnelle de la division laboratoire.

Cette méthodologie nous permettra d'explorer en profondeur la gestion de la chaîne logistique au sein de SONATRACH. Elle a pour objectif de comprendre son influence sur la performance opérationnelle de la division laboratoire. Ce travail contribuera à mettre en lumière des pistes d'amélioration pour renforcer la compétitivité de l'entreprise.

A large orange scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text "Chapitre 01" is centered on the scroll.

# Chapitre 01

**Introduction :**

Face à l'augmentation des défis environnementaux, à la concurrence croissante et à l'instabilité des marchés mondiaux, les entreprises doivent désormais placer le client au cœur de leurs stratégies. Pour satisfaire ses besoins, elles doivent offrir des produits de qualité, au moment et à l'endroit appropriés, tout en réduisant la consommation des ressources. Dans ce cadre, la chaîne logistique se révèle être un levier crucial pour la performance et la compétitivité des organisations. Elle a pour objectif d'optimiser la coordination et l'engagement des différentes activités, allant des fournisseurs aux clients finaux, afin d'atteindre les objectifs établis. Ce premier chapitre se propose d'examiner le cadre conceptuel de la logistique et de la gestion de la chaîne logistique. La première section sera dédiée à l'évolution historique et conceptuelle de la chaîne d'approvisionnement, tandis que la seconde section mettra en lumière ses principales composantes.

**1. SECTION 01 : Définition Et Evolution Du Supply Chain Management****1.1. Définition Du Mot Logistique**

Le terme logistique a connu une évolution significative de sa définition depuis son apparition en 1836. Jusqu'au début des années 1900, son utilisation était principalement militaire.

En 1935, l'American Marketing Association a proposé l'une des premières définitions dans son ouvrage *Marketing Vocabulary*, décrivant la logistique comme l'ensemble des activités menées par une entreprise, y compris les services, lors du transfert d'un produit de son lieu de production à son lieu de consommation.

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), qui a été renommé en 1985 en Council of Logistics Management (CLM) puis en 2004 en Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP), a élargi cette définition pour inclure les approvisionnements et le transport. Il a ainsi défini la logistique comme le processus de planification, d'exécution et de contrôle des opérations de transport et de stockage des biens (et des services) de manière efficace et efficiente, ainsi que des informations associées, depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation, afin de satisfaire les besoins des clients.

Certaines organisations ont tenté de standardiser la définition de la logistique. Le Conseil économique et social des Nations unies a proposé de la définir comme le processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans son sens le plus large.

Cette chaîne peut inclure la fourniture de matières premières nécessaires à la production, la gestion des matériaux sur le site de fabrication, la livraison aux entrepôts et centres de distribution, ainsi que le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation.<sup>1</sup>

Certaines définitions considèrent la logistique comme un ensemble d'activités dont l'étendue varie selon les interprétations, tandis que d'autres la voient comme une méthode de gestion. En l'absence d'une définition commune, le terme logistique peut souvent prêter à confusion.

## **1.2. La Gestion De La Chaîne Logistique Ou Supplychain Management**

Si le terme supply chain management (SCM) est très utilisé aujourd'hui, sa signification est toujours source d'une grande confusion.

Le terme supplychain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et, aujourd'hui, des dizaines de définitions différentes ont été recensées.

Certaines définitions présentent le supplychain management comme un ensemble de processus. En 1982, Oliver et Weber indiquent que le supplychain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution.

Certaines définitions considèrent le SCM comme un principe de gestion. Le Council of Supply Chain Management Professional propose la définition suivante : le supplychain management englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement, à la transformation et à l'ensemble des opérations logistiques. Cela inclut également la coordination et la collaboration avec divers partenaires, tels que les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de services et les clients.

---

<sup>1</sup> (Terminologie en transports combinés, Conseil économique et social des Nations unies, 1 février 2000.)

Le SCM est une fonction d'intégration dont l'objectif principal est de rassembler les différents métiers et processus au sein et entre les entreprises, dans un modèle cohérent et efficace. Il englobe toutes les activités de gestion logistique mentionnées précédemment, ainsi que les opérations de production, et assure la coordination des processus et des activités entre le marketing, les ventes, le développement de produits, la finance et les technologies de l'information.

Une définition couramment utilisée, qui décrit le supplychain management en termes d'objectif, est la suivante : il s'agit du processus permettant d'obtenir le bon produit au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût. Une définition très similaire est également employée pour décrire le merchandising.<sup>2</sup> Le terme supplychain management peut prêter à confusion, en partie à cause des mots "supply" et "chain" qui peuvent également être ambigus.

Les chaînes logistiques ne se concentrent pas uniquement sur l'offre, mais aussi sur la demande. Elles sont souvent organisées en réseau plutôt qu'en chaîne. Pour ajouter à cette confusion, d'autres termes similaires sont également utilisés : logistique amont, logistique aval, gestion des matériaux, chaîne de demande ou encore chaîne de valeur.

La logistique amont, ou logistique d'approvisionnement, regroupe l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs.<sup>3</sup>

La logistique interne est l'ensemble des activités liées à l'acheminement des produits au sein de l'entreprise. La logistique sortante (logistique aval) englobe « l'ensemble des activités relatives à la collecte, au stockage et à la distribution de produits aux acheteurs, incluant la gestion des entrepôts de produits finis, la manutention des marchandises, l'exploitation des véhicules de livraison, ainsi que le traitement et l'ordonnancement des commandes<sup>4</sup> ». Ce domaine était autrefois désigné sous le terme de distribution physique.

- ❖ **La gestion des flux (Materials management)** se définit comme « l'ensemble des fonctions de gestion qui soutiennent le cycle complet des flux de produits, allant de

---

<sup>2</sup> (The process of getting the right product to the right place at the right time at the right price. )

<sup>3</sup> (Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter. )

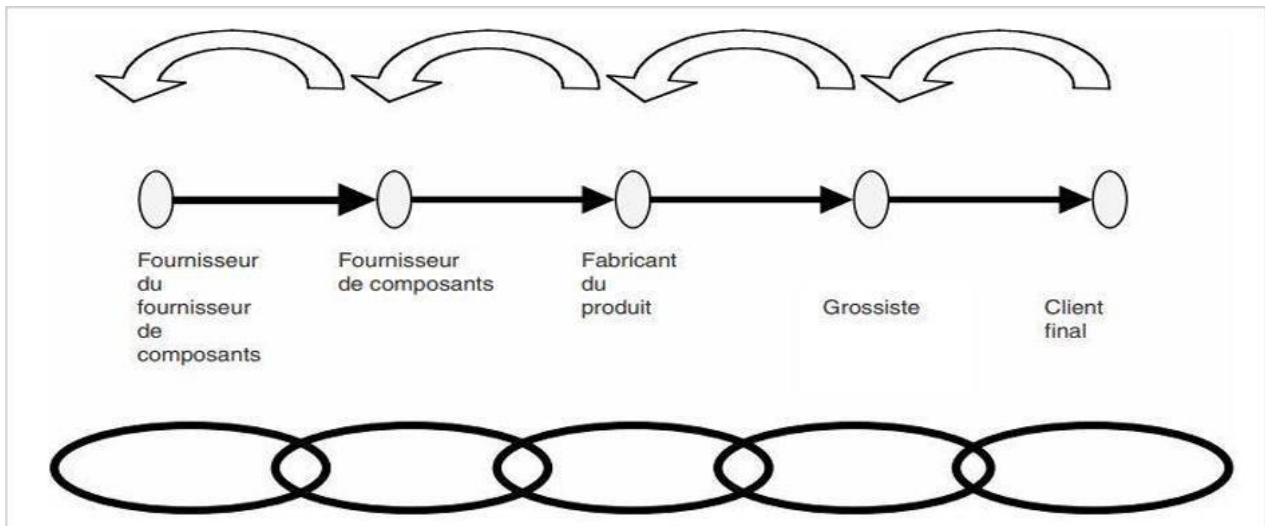
<sup>4</sup> (APICS Dictionary, 12<sup>e</sup> éd )

L'approvisionnement et du contrôle interne des matières premières à la planification et au contrôle des en-cours de fabrication, ainsi qu'à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis <sup>5</sup> ».

- ❖ Le terme « chaîne de demande » est parfois privilégié par rapport à la chaîne d'approvisionnement, car il recentre l'attention du fournisseur et de l'usine vers le client.

La chaîne de valeur fait référence à l'ensemble des activités (logistique entrante, opérations, logistique sortante...) qu'une entreprise réalise pour concevoir, produire, vendre, livrer et soutenir ses produits.

*Figure 1: Représentation Schématique De La Supply Chain*



*Source : PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : Logistique : production, distribution, soutien, 5eme*

*Édition, DUNOD, Paris, 2008, page 6.*

<sup>5</sup> (Ibid )

### 1.3. Historique De La Supply Chain Management

#### 1.3.1. La Logistique : Une Origine Militaire

Depuis l'Antiquité, la logistique a d'abord pris racine dans le domaine militaire. Les armées ont rapidement saisi l'importance des approvisionnements, du transport et de l'organisation des ressources pour assurer le succès des campagnes. Déjà au IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C., le stratège chinois Sun Tzu affirmait que « une armée sans provisions est une armée perdue », soulignant ainsi l'importance cruciale des chariots de ravitaillement et des réserves alimentaires. L'Empire romain, pour sa part, stockait méthodiquement des ressources dans les villes occupées afin de garantir la continuité des opérations militaires.

Au fil des siècles, des figures historiques telles qu'Alexandre le Grand, Napoléon Bonaparte et le général suisse Antoine Henri Jomini ont conféré à la logistique une dimension stratégique. Napoléon, par exemple, a organisé ses armées autour de corps spécialisés comme le train d'artillerie et le train des équipages, mettant en lumière l'importance de la gestion des ressources, du matériel et des déplacements.

Le rôle essentiel de la logistique s'est encore accentué lors des grandes guerres modernes. En particulier, durant la Seconde Guerre mondiale, la logistique a atteint un niveau d'organisation remarquable avec le débarquement en Normandie, mobilisant une coordination exceptionnelle des moyens terrestres, aériens et maritimes. Le général Eisenhower affirmait alors que « la logistique influence les batailles, elle est souvent décisive ».

#### 1.3.2. De La Logistique Militaire A La Logistique D'entreprise (Années 1950)

Après la Seconde Guerre mondiale, les compétences militaires en logistique ont progressivement été transférées au secteur civil. Les entreprises ont commencé à s'intéresser à l'optimisation des flux de production et de distribution. Cette période marque la naissance de la logistique industrielle, bien que celle-ci fût initialement peu structurée.

On parle alors de logistique séparée, c'est-à-dire que les fonctions logistiques (approvisionnement, production, stockage, distribution) sont gérées de manière indépendante, sans coordination globale. Durant les Trente Glorieuses (1950-1975), l'économie est en forte croissance.

La demande est supérieure à l'offre, ce qui pousse les entreprises à produire en grande quantité, sans se soucier des délais ou de la personnalisation. L'objectif est de produire toujours plus. L'organisation du travail est influencée par Frederick Taylor<sup>6</sup>, avec une spécialisation des tâches par fonction. Cette approche favorise une optimisation locale, mais sans vision globale de l'ensemble de la chaîne logistique.

### 1.3.3. La Logistique Intégrée (1975-1990)

Les années 1970 marquent un tournant. La crise pétrolière de 1973 met fin à la période de croissance continue. L'économie devient instable, l'offre et la demande s'équilibrent, les attentes des clients évoluent : plus de qualité, plus de choix, délais réduits.

Face à cette nouvelle donne, les entreprises doivent s'adapter. C'est ainsi que naît le concept de logistique intégrée, où l'ensemble des fonctions logistiques sont pensées comme un tout cohérent, orienté vers la satisfaction du client. La flexibilité, la réactivité, et la qualité deviennent des priorités. De nouveaux concepts apparaissent comme le JAT (Juste-à-Temps), le TQM (Total Quality Management) et la production en flux tirés. L'informatisation des entreprises permet également une meilleure gestion des flux d'informations et de matières.

On commence à parler de flux amont (fournisseurs) et flux aval (clients), soulignant la transversalité croissante de la logistique<sup>7</sup>.

Les années 80 voient également l'introduction de nouvelles pratiques de gestion de la relation fournisseurs (SRM) et de gestion de la relation client (CRM), qui annoncent déjà une ouverture vers une vision élargie de la chaîne logistique.

### 1.3.4. La logistique coopérée ou logistique étendue (1990 – 2012)

À partir des années 1990, la mondialisation, l'intensification de la concurrence et la complexité croissante des marchés entraînent une transformation majeure : la logistique devient

---

<sup>6</sup> (Industrial Dynamics: A Major Breakthrough For Decision Makers », Jay W. Forrester, Harvard Business Review, vol. 38, juillet-août 1958. )

<sup>7</sup> (De nombreuses informations de ce chapitre sont tirées de SupplyingWar : LogisticsFrom Wallenstein To Patton, Martin L. Van Creveld.)

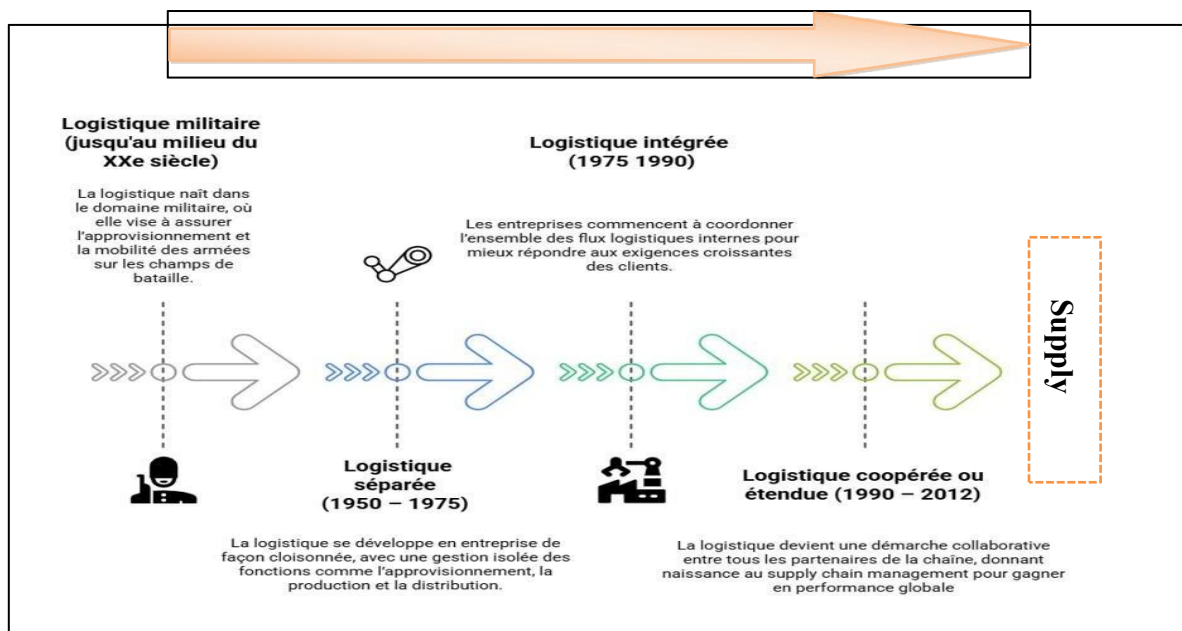
Coopérative et étendue. Le concept de supplychain management (SCM) apparaît, dépassant les frontières de l'entreprise pour inclure l'ensemble des partenaires de la chaîne logistique (fournisseurs, distributeurs, prestataires, clients).<sup>8</sup>

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer leur logistique en interne. Elles doivent collaborer étroitement avec tous les acteurs de leur chaîne de valeur. L'objectif est double : réduire les coûts globaux et améliorer la satisfaction client.

Des pratiques comme la co-conception, l'ingénierie simultanée, ou encore la production collaborative voient le jour. La gestion de la demande devient également un enjeu majeur. Les entreprises cherchent à mieux anticiper les besoins, à réduire les stocks, à améliorer les délais. C'est l'avènement de l'agilité, de la personnalisation, et de la réactivité.

On parle de plus en plus de logistique virtuelle, car l'usage des systèmes d'information permet une coordination en temps réel entre tous les maillons de la supplychain. La concurrence n'est plus entre entreprises, mais entre chaînes logistiques complètes. Dès lors, la logistique n'est plus une simple fonction de support, mais un levier stratégique de compétitivité.

Figure 2 : Phases De L'évolution Historique De La Supply Chain



Source : élaboré par nous même avec les document offert par entreprise

## 1.4. Les Objectifs

Les objectifs de la chaîne logistique sont divers et cruciaux pour la réussite des entreprises. Ils englobent la livraison de produits à des coûts compétitifs tout en préservant des standards élevés de qualité et de service. Cela implique une gestion rigoureuse des coûts, y compris ceux liés à l'inventaire, au transport et à la main-d'œuvre, afin de minimiser les dépenses sans sacrifier la qualité des produits ou le service à la clientèle<sup>8</sup>. L'amélioration continue de la qualité du service constitue également un objectif fondamental, car elle assure des livraisons fiables et ponctuelles, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients<sup>9</sup>. Par ailleurs, la réduction des risques opérationnels et financiers est essentielle pour garantir la stabilité et la continuité des activités<sup>10</sup>. Enfin, l'accroissement de la flexibilité permet aux entreprises de réagir rapidement aux variations de la demande, ce qui est indispensable pour maintenir leur compétitivité dans un marché en perpétuelle évolution.<sup>11</sup>

De plus, les objectifs de la chaîne logistique englobent également des considérations de durabilité et de responsabilité environnementale. Les entreprises doivent aujourd'hui tenir compte de l'impact écologique de leurs opérations logistiques, en adoptant des pratiques durables telles que l'utilisation de véhicules électriques ou hybrides, la réduction des déchets et l'emploi de matériaux recyclables.<sup>12</sup> Cela contribue non seulement à diminuer l'empreinte écologique, mais également à valoriser l'image de l'entreprise auprès des consommateurs soucieux de ces enjeux.

## 1.5. Rôle de la Chaîne Logistique

La chaîne logistique a pour mission de coordonner et de superviser l'ensemble des activités nécessaires à l'acheminement des produits, depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison finale. Cela nécessite une gestion efficace des stocks et des inventaires afin d'éviter les pénuries ou les excédents, tout en réduisant les coûts associés.<sup>13</sup> La planification et l'optimisation des itinéraires de transport sont également essentielles pour diminuer les coûts et les délais de livraison. Les

---

<sup>8</sup> (SupplyChainInfo, 2022; Le Coin des Entrepreneurs, s.d.)

<sup>9</sup> (SupplyChainInfo, 2022; Mecalux, s.d)

<sup>10</sup> (SupplyChainInfo, 2022; FAQ Logistique, s.d.)

<sup>11</sup> (Mecalux, s.d.; SupplyChainInfo, 2022 )

<sup>12</sup> (Becosan, s.d.; Colin, 2017 )

<sup>13</sup> (Le Coin des Entrepreneurs, s.d.; AR Racking,

s.d.)<sup>15</sup> (TopChrono, s.d.; Mecalux, s.d)

technologies avancées, telles que les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et les plateformes de logistique numérique, sont déterminantes dans cette optimisation, car elles offrent une meilleure visibilité et permettent une gestion en temps réel des opérations.<sup>15</sup>

De plus, la chaîne logistique est cruciale pour la coordination avec d'autres départements, tels que la production et les ventes, afin d'harmoniser les stratégies et d'améliorer l'efficacité globale. Cela requiert une communication fluide et une collaboration étroite pour garantir que les produits sont fabriqués et livrés en fonction des besoins réels des clients <sup>14</sup> . Enfin, elle contribue à la satisfaction client en assurant des livraisons ponctuelles et fiables, ce qui est fondamental pour maintenir une image positive et renforcer la fidélité des clients. La gestion des retours et des réclamations constitue également un aspect essentiel du rôle de la chaîne logistique, car elle permet de résoudre rapidement les problèmes et de préserver une relation positive avec la clientèle. <sup>15</sup> Selon Simchi-Levi et al. (2000), la gestion de la chaîne logistique implique la gestion des flux de marchandises et d'informations à la fois dans et entre les sites tels que les points de vente, les centres de distribution et les sites de production et d'assemblage.<sup>16</sup>

## 1.6. Les Enjeux

Les défis de la chaîne logistique sont variés et complexes, influencés par des éléments tels que la concurrence internationale, les attentes croissantes des consommateurs et les enjeux environnementaux. Voici une analyse approfondie de ces défis.

### 1.6.1. Prix Et Coûts

La pression constante sur les prix représente un obstacle majeur pour les entreprises. Dans un environnement globalisé où la concurrence est intense, les producteurs doivent sans cesse améliorer leur productivité et optimiser leurs coûts pour rester dans la course. Cela nécessite une gestion efficace de tous les coûts, qu'ils soient directs (comme la main-d'œuvre et les équipements) ou indirects (frais généraux, coûts administratifs).

---

<sup>14</sup> (Le Coin des Entrepreneurs, s.d.)

<sup>15</sup> (SupplyChainInfo, 2022; Mecalux, s.d.)

<sup>16</sup> (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000)

- ❖ **Optimisation des Coûts** : Les entreprises doivent repérer les possibilités de réduction des coûts sans sacrifier la qualité ou le service à la clientèle. Cela peut inclure l'amélioration des processus logistiques, la négociation avec les fournisseurs pour obtenir des tarifs plus avantageux, ou encore l'intégration de technologies pour automatiser certaines tâches et diminuer le besoin en main-d'œuvre.
  
- ❖ **Analyse de la Valeur** : Une méthode essentielle pour gérer les coûts est l'analyse de la valeur. Cette approche consiste à examiner chaque étape du processus logistique afin de déterminer si elle contribue à la valeur du produit final. Les activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée peuvent être simplifiées ou supprimées.<sup>17</sup>

### 1.6.2. Qualité Des Produits

La qualité est désormais un impératif pour rester compétitif. Les entreprises s'efforcent d'atteindre des niveaux de qualité très élevés, mesurés en pièces défectueuses par million (PPM). Le défi consiste à maintenir ces standards tout en réduisant les coûts liés à la qualité.

- ❖ **Normes de Qualité** : Des normes de qualité telles qu'ISO 9001 sont fréquemment adoptées pour assurer un niveau de qualité uniforme. Ces normes nécessitent l'établissement de processus rigoureux pour contrôler la qualité tout au long de la chaîne de production.
  
- ❖ **Contrôle de la Qualité** : Le contrôle de la qualité est fondamental pour identifier et rectifier les imperfections avant que les produits ne soient remis aux clients. Cela peut comprendre des inspections régulières, des évaluations de performance et des audits de qualité.<sup>18</sup>

### 1.6.3. Délai

Le délai est un élément clé, représentant le temps écoulé entre la demande du client et la réception du produit. Les entreprises doivent optimiser leurs processus afin de réduire ce délai tout en respectant les contraintes internes et externes.

---

<sup>17</sup> (Proaction International. (2023). Les 6 grands défis de la chaîne logistique. Blog Proaction International.)

<sup>18</sup> (Colin, J. (2017). Défis majeurs posés à la logistique et au Supply-Chain Management. Techniques de l'Ingénieur. )

❖ **Gestion du Temps de Livraison :** Les entreprises mettent souvent en œuvre des stratégies telles que le "juste-à-temps" pour minimiser les stocks et raccourcir les délais de livraison. Cela requiert une coordination étroite avec les fournisseurs et une gestion rigoureuse des commandes.

❖ **Technologies d'Optimisation :** Des technologies avancées, telles que les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et les plateformes de logistique numérique, contribuent à optimiser les itinéraires de livraison et à diminuer les temps d'attente<sup>19</sup>.

#### 1.6.4. Flexibilité

La flexibilité désigne la capacité à s'adapter aux fluctuations de la demande, tant en termes de volume que de variété de produits. Les entreprises doivent être en mesure de réagir rapidement aux changements de demande pour rester compétitives.

❖ **Flexibilité de Production :** Les entreprises peuvent adopter des approches de production flexibles, telles que la production modulaire ou la personnalisation de masse, pour répondre rapidement aux variations de la demande.

❖ **Gestion des Stocks :** Une gestion efficace des stocks est cruciale pour maintenir la flexibilité. Cela inclut l'application de stratégies telles que le stockage en entrepôt ou la gestion des inventaires en temps réel.<sup>20</sup>

#### 1.6.5. Niveau De Service

Le niveau de service fait référence à la probabilité de satisfaire la demande dans un délai déterminé. Cela implique une mesure et une amélioration continues de la fiabilité des livraisons, tant en termes de quantité que de qualité.

---

<sup>19</sup> (AGAM (2020). Grandes tendances et scénarios d'évolution de la logistique. Regards, N°90, janvier 2020.)

<sup>20</sup> (Excellia Business School. (2022). Quels défis pour innover dans les chaînes logistiques du futur ? Actes de la journée de recherche )

- ❖ **Mesure de la Qualité de Service** : Les entreprises recourent fréquemment à des indicateurs de performance clés (KPI) pour évaluer la qualité de service, tels que le pourcentage de livraisons effectuées dans les délais ou le niveau de satisfaction des clients.
  
- ❖ **Processus d'Amélioration Continue** : Il est essentiel pour les entreprises d'adopter une approche d'amélioration continue afin de garantir un service de haute qualité. Cela peut impliquer des programmes de formation pour les employés ainsi que des investissements dans des technologies visant à accroître l'efficacité.<sup>21</sup>

### 1.6.6. Les Risques

Tels que les retards, les erreurs ou les pénuries de stock, deviennent de moins en moins tolérables dans un contexte où les entreprises opèrent souvent selon le principe du juste-à-temps. Par conséquent, il est impératif pour les entreprises de gérer ces risques, qu'ils soient internes ou externes, afin de préserver la confiance de leurs clients et partenaires.

- ❖ **Évaluation Des Risques** : Les entreprises réalisent des analyses de risques pour détecter les menaces potentielles, qu'elles soient d'origine interne (comme des pannes techniques) ou externe (comme des variations du marché).
  
- ❖ **Stratégies De Réduction Des Risques** : Des stratégies de réduction des risques sont mises en œuvre pour atténuer leurs effets. Cela peut comprendre la diversification des fournisseurs, l'intégration de technologies de secours ou l'élaboration de plans de continuité des opérations<sup>22</sup>.

### 1.6.7. Potentiel D'amélioration

Le potentiel d'amélioration englobe des éléments à la fois subjectifs et objectifs qui permettent d'évaluer les opportunités d'optimisation de la performance de l'entreprise. Cela peut inclure des facteurs tels que l'ambiance sociale, l'organisation en ateliers technologiques et la communication interne.

---

<sup>21</sup> (Oubaouzine, L. (2020). Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain. Revue REMAC, 1(5))

<sup>22</sup> (Shiptify. (2022). Optimisation logistique : par où commencer ?)

- ❖ **Analyse des Ressources Humaines** : L'évaluation des ressources humaines est essentielle pour repérer les opportunités d'amélioration. Cela comprend l'examen du climat social, de l'engagement des employés et des compétences disponibles.
- ❖ **Innovation et Technologie** : L'intégration de nouvelles technologies et l'innovation sont cruciales pour optimiser la performance. Cela peut comprendre l'implémentation de l'intelligence artificielle, de l'Internet des objets (IoT) ou de solutions de collaboration numérique.

#### 1.6.8. Durabilité Et Résilience

Les chaînes logistiques doivent désormais prendre en compte des aspects de durabilité et de résilience face aux défis environnementaux et géopolitiques. Cela nécessite d'ajuster les processus afin de réduire l'impact sur l'environnement tout en conservant la capacité à faire face aux perturbations extérieures.

- ❖ **Stratégies Durables** : Les entreprises mettent en œuvre des stratégies durables pour diminuer leur empreinte écologique. Cela peut inclure l'adoption de véhicules électriques ou hybrides, la réduction des déchets et l'utilisation de matériaux recyclables.

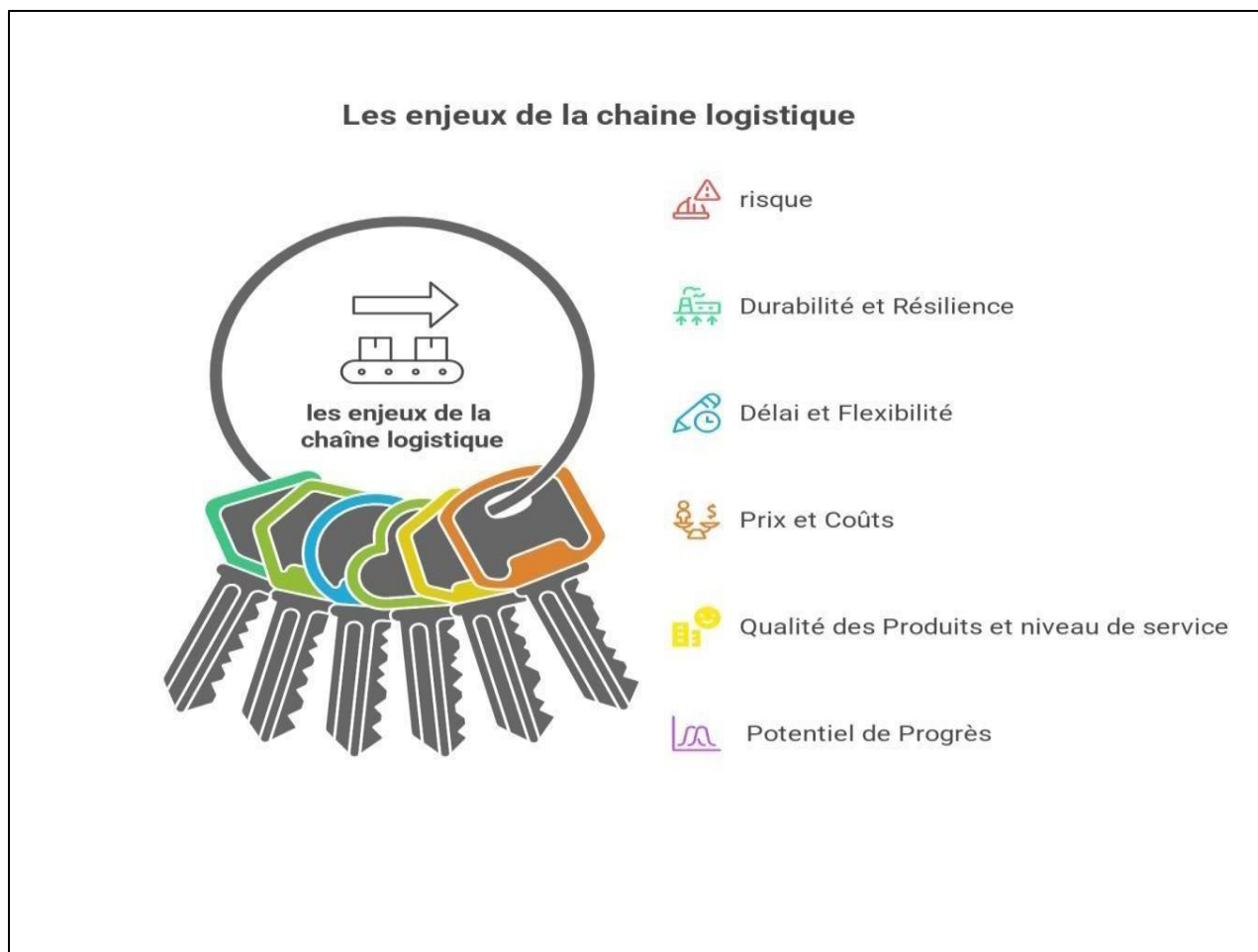
- ❖ **Planification De La Résilience** : Les plans de résilience sont indispensables pour gérer les perturbations externes, telles que les catastrophes naturelles ou les tensions géopolitiques. Cela implique l'établissement de réseaux de fournisseurs diversifiés et de stratégies de sauvegarde des données.<sup>23</sup>

Les défis de la chaîne logistique sont complexes et nécessitent une approche intégrée qui prend en compte les performances économiques, la qualité du service, la flexibilité, la gestion des risques et la durabilité. Les entreprises doivent être en mesure de naviguer à travers ces multiples dimensions pour demeurer compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution pour demeurer compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution

---

<sup>23</sup> (Oubaouzine, L. (2020). Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain. Revue REMAC,)

Figure 3: Les Enjeux De La Chain Logistique



Source : élaboré par nous même avec les document offert par entreprise

## 2. SECTION 02 : Les Composants De La Chaines Logistique

### 2.1. Les Fonctions De La Supplychain

Les fonctions de la chaîne logistique Ces fonctions incluent : l'achat et l'approvisionnement, la Production, le stockage, la distribution, le transport et les ventes.

#### 2.1.1. Achat et approvisionnement

Pour de nombreuses entreprises, la compétitivité repose en grande partie sur le domaine des achats, car la fonction Achat joue un rôle crucial dans la préservation et l'amélioration des marges. Cette fonction, en pleine évolution, est devenue stratégique dans la majorité des secteurs industriels et de services. Dans un environnement économique de plus en plus instable et imprévisible, les entreprises cherchent des fournisseurs capables de s'adapter rapidement aux changements des besoins d'approvisionnement tout en garantissant une maîtrise parfaite de la qualité des produits achetés. Il est essentiel de ne pas confondre la fonction achat avec celle d'approvisionnement. La fonction achat a pour mission de fournir à l'entreprise les produits et services requis. Elle est « responsable de l'acquisition des produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service<sup>24</sup>, tout en prenant en compte les divers risques à court et moyen terme ». Ainsi, la fonction Achat se concentre sur la contractualisation et les tâches de l'acheteur, qui incluent l'identification des fournisseurs, la préparation des contrats, la gestion des appels d'offres et la négociation avec les fournisseurs. La fonction d'approvisionnement intervient ensuite. Celle-ci est « responsable de l'exécution physique des contrats et de la gestion des flux physiques à court terme ». Par conséquent, la fonction d'approvisionnement englobe les notions de commande, de bons de commande, de transport et de réception des marchandises.

#### 2.1.2. La Production

La production constitue une fonction essentielle au sein de la chaîne logistique. Elle implique l'utilisation des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour créer, développer ou transformer les matières premières et les composants acquis en produits finis ou en services. En l'absence de production de biens ou de services, l'entreprise ne peut subsister. Parmi les évolutions

---

<sup>24</sup> (Theory Of The Location Of Industries, Alfred Weber, Carl J. Friedrich, 1929)

notables de la production, on observe son intégration dans les chaînes d'approvisionnement et son contrôle accru. Avec l'émergence des entreprises multinationales<sup>25</sup>, ce rôle de coordination de la chaîne d'approvisionnement s'exerce non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelle continentale, voire mondiale. L'une des missions de cette coordination est d'assurer la gestion stratégique des unités industrielles en choisissant les sites les plus avantageux pour garantir des coûts de production réduits, en tenant compte des coûts d'approvisionnement en matières premières et des frais de transport des produits finis.

### 2.1.3. Le Stockage

Le stockage Les entreprises, tout comme de nombreux organismes qui détiennent souvent des stocks considérables, ont pris conscience de l'importance d'une gestion efficace dans ce domaine. Un stock peut être décrit comme un ensemble de biens ou d'articles accumulés en prévision d'une utilisation future, qu'elle soit proche ou lointaine, permettant ainsi de fournir les utilisateurs en fonction de leurs besoins sans les contraindre aux délais et aux coûts liés à la production ou à la livraison par des fournisseurs <sup>26</sup>. Les stocks se retrouvent chez divers acteurs de la chaîne : fournisseurs, producteurs et distributeurs. Toutefois, la détention de stocks entraîne des coûts et des risques, notamment pour les produits périssables, ceux susceptibles de perdre de la valeur sur le marché en raison de l'innovation rapide, ainsi que les frais de stockage, entre autres. Néanmoins, une gestion optimisée de ces stocks est essentielle pour réaliser des économies significatives et améliorer la chaîne logistique. Les stocks jouent un rôle crucial dans la satisfaction des demandes des clients et des utilisateurs, tout en répondant à leurs exigences dans des conditions économiques plus favorables.

### 2.1.4. La Distribution

Les objectifs de la chaîne logistique consistent à livrer une quantité adéquate de produits au moment opportun et à l'endroit où se trouve le client final. Ainsi, la distribution est essentielle au concept de qualité du service client, notamment en ce qui concerne le respect des délais de livraison et la qualité des produits demandés.

Cette opération fait suite à celle de la production et représente une étape cruciale pour rendre les produits accessibles aux consommateurs. Elle peut être définie comme l'ensemble des actions

---

<sup>25</sup> (« Making The Most Of ForeignFactories>>, Kasra Ferdows, Harvard Business Review, mars-avril 1997. 3 The FocusedFactory», Wickham Skinner, Harvard Business Review, mai-juin 1974.)

<sup>26</sup> (La spécial lopper l'e duits. El longs. E différen)

permettant de transporter un produit depuis son lieu de fabrication jusqu'à sa disponibilité pour le consommateur final ou l'utilisateur.

De plus, la distribution englobe un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux. Avec les évolutions observées dans le secteur commercial, de nouvelles stratégies et techniques de distribution émergent, conférant à la distribution un rôle déterminant dans la compétitivité de l'entreprise. Il est donc primordial de porter une attention particulière au choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle ciblée.

### 2.1.5. Le Transport

Le transport constitue un élément essentiel de la chaîne logistique, car il joue un rôle crucial à chaque étape, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution. Cela inclut le transport des matières premières depuis le fournisseur, le déplacement des composants entre les usines, ainsi que l'acheminement des composants vers les centres d'entreposage ou de distribution, sans oublier la livraison des produits finis aux clients.<sup>27</sup> De plus, il représente un facteur clé dans la qualité du service, notamment en ce qui concerne les délais de livraison, l'état des marchandises reçues et l'impact sur la satisfaction des clients.

Il est donc primordial de porter une attention particulière au choix du mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien). L'entreprise doit prendre en compte des critères tels que la rapidité, la fréquence, la fiabilité, la disponibilité et les coûts

### 2.1.6. La Vente

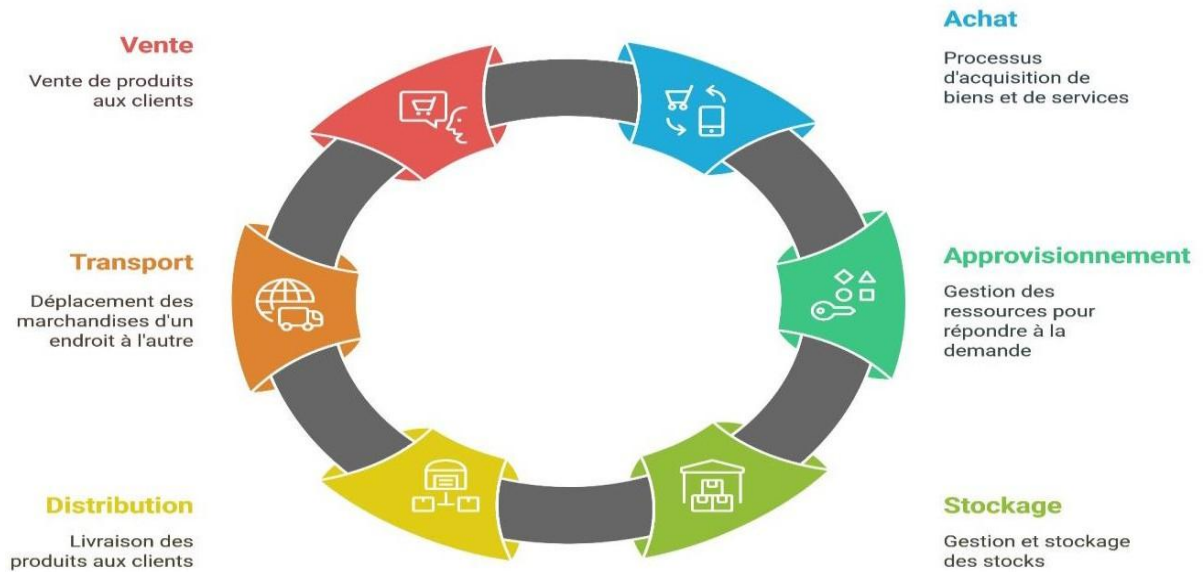
La vente représente la fonction finale au sein d'une chaîne logistique. Par conséquent, son efficacité est étroitement liée aux performances des fonctions en amont. Si ces dernières ont été correctement optimisées lors des étapes précédentes, le travail du personnel de vente sera, en théorie, simplifié, lui permettant ainsi de proposer des prix plus compétitifs. À l'inverse, si les optimisations n'ont pas été réalisées, les marges bénéficiaires seront réduites et les profits risquent d'être moins significatifs, voire de conduire à des pertes.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> (Sûreté dans les transports maritimes : facteurs de risques et répercussions économiques, Comité des transports maritimes de l'OCDE, juillet 2003.)

<sup>28</sup> (MOULOUAZEROUK ; Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut National 18 Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007 ; P14)

Figure 4: Composants De La Supply Chain



Source : élaboré par nous même avec les document offert par entreprise

## 2.2. Niveaux De Décision Dans La Chaîne Logistique

La conception de la chaîne logistique requiert un ensemble de décisions à différents niveaux. Cette section présente les principales décisions au sein de la chaîne logistique ainsi que les divers outils d'aide à la décision.

Avant d'aborder ces niveaux de décision, il est essentiel de répondre à la question suivante :

### ➤ Qu'est-ce qu'une décision ?

#### 2.2.1. Définition De La Décision

Une décision peut être définie comme le processus d'attribution d'une valeur à une variable inconnue, dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation d'incertitude ou de jugement.

### 2.2.2. Les Différents Niveaux De Décision

La conception d'une chaîne logistique implique la prise d'un ensemble de décisions, qui peut être envisagé à trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions opérationnelles. Cette hiérarchie repose sur la portée temporelle des activités et la pertinence des décisions.<sup>29</sup>

#### ❖ Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques établissent la politique de l'entreprise sur le long terme, souvent sur plusieurs années (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles englobent toutes les décisions relatives à la conception de la chaîne logistique et, de ce fait, exercent une influence significative sur la stratégie concurrentielle et la viabilité à long terme de l'entreprise. Ces décisions sont généralement prises par la direction de l'entreprise. Les décisions stratégiques façonnent la chaîne logistique.

Voici une liste non exhaustive de ces décisions stratégiques :

- Sélectionner les partenaires de la chaîne Logistique (dans le cas d'entreprises étendues ou virtuelles).
- Recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être réalisées en interne ou en externe (sous-traitance à l'extérieur de la chaîne).

#### ❖ Les Décisions Tactiques

Les décisions tactiques sont généralement prises sur un horizon de moins de 18 mois. Elles visent à produire au coût le plus bas possible pour répondre à des demandes prévisibles, en tenant compte des ressources matérielles et humaines disponibles. Ces décisions s'inscrivent dans le cadre de la

---

<sup>29</sup> (ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, p 14 ,17)

Planification qui découle de la structure établie au niveau stratégique. Voici une liste non exhaustive des décisions tactiques : <sup>30</sup>

- ✓ Obtenir des prévisions aussi fiables que possible concernant les quantités à produire pour chaque produit ainsi que les matières premières nécessaires.
- ✓ Choisir les modes d'utilisation des ressources, par exemple, décider d'ouvrir en deux ou trois équipes, ou de recourir à la sous-traitance ou aux heures supplémentaires.
- ✓ Identifier une allocation optimale des fournisseurs aux différents sites de production. - Assigner les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site, en tenant compte de la capacité de production et des moyens de transport disponibles.
- ✓ Planifier la production à tous les niveaux, en veillant à l'équilibrage des charges et à la minimisation des coûts, ainsi que les transports associés et la maintenance des outils de production et des moyens de transport.
- ✓ Gérer l'ensemble des stocks concernés (matières premières, en-cours, produits finis, pièces de rechange, outils, etc.) et optimiser l'allocation des produits aux sites de stockage, en prenant en compte le coût de stockage, les capacités des sites et les coûts de transport entre les sites de production et de stockage.
- ✓ Assigner les sites de stockage aux clients afin d'optimiser les coûts de transport ou de livraison.
- ✓ Définir la politique de transport.

Il est essentiel d'attribuer des sites de stockage aux clients afin d'optimiser les coûts de transport et de livraison. Il convient également de définir une politique de transport : il faut déterminer si les livraisons aux clients doivent être effectuées individuellement pour chaque client ou si l'on peut regrouper les livraisons afin de desservir le maximum de clients lors d'une même tournée. Cette décision est influencée par le mode de transport choisi et par la quantité demandée par chaque client.

Traditionnellement, le transport des matières premières et des produits semi-finis est distinct de celui des produits finis, car il est géré par deux entités différentes. L'intégration ou la coordination de ces deux entités peut favoriser une utilisation plus efficace des ressources de transport de l'entreprise.

---

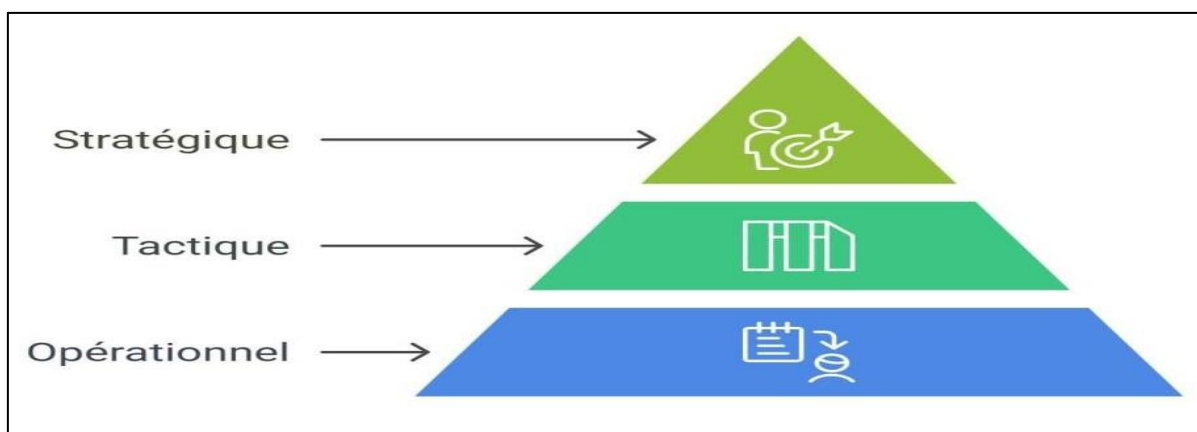
<sup>30</sup> (Ali Mehrabikoushki, Partage d'information dans la chain logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, p 23 )

❖ Les décisions opérationnelles<sup>31</sup>

Les décisions opérationnelles sont élaborées pour un horizon très court, visant à garantir la gestion des ressources et le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique. Dans ce contexte, les entreprises doivent constamment prendre des décisions avec un délai de réponse minimal. La rapidité de ces décisions opérationnelles constitue un indicateur clé de la performance de la chaîne logistique. À ce niveau, la structure de la chaîne est déjà établie et les politiques de planification sont en place. Les incertitudes concernant les informations sur la demande sont réduites, permettant ainsi de prendre des décisions opérationnelles en quelques minutes, heures ou jours. Avec une diminution des incertitudes, l'objectif est d'optimiser la satisfaction des clients tout en respectant les contraintes imposées par les configurations et les politiques de planification définies aux niveaux stratégique et tactique. Voici une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :

- ✓ Ordonnancement et gestion en temps réel des systèmes de production.
- ✓ Planification des tournées de véhicules ou des programmes de livraison, précisant les produits, les destinations et les quantités à livrer.
- ✓ Allocation des moyens de transport, qui étant limités, se base sur le programme de livraison.
  - Planification précise des activités de maintenance préventive.
- ✓ Affectation dynamique des ressources aux tâches (matérielles et humaines) en fonction des imprévus, en tenant compte des contraintes sociales et juridiques dans l'emploi du temps des employés.

*Figure 5 Hiérarchie De L'optimisation De La Supply Chain*



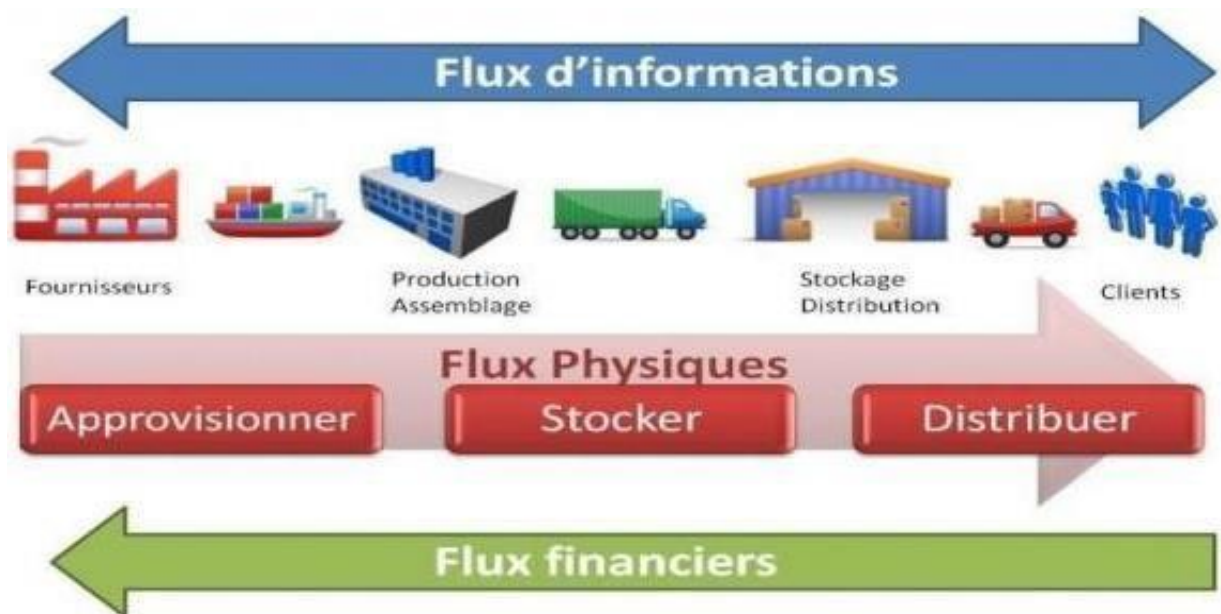
*Source : élaboré par nous même avec les document offert par entreprise*

<sup>31</sup> (ZeroukMouloua, op-cit, page 15.)

### 2.2.3. Les Flux De La Chaîne Logistique :

Les flux logistiques occupent une position essentielle dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, facilitant le mouvement des matériaux, des informations et des ressources financières entre les divers intervenants. Ces trois catégories de flux – physiques, d'informations et financiers – sont interconnectées et nécessitent une gestion harmonisée pour assurer l'efficacité et la rentabilité des opérations logistiques.<sup>32</sup>

Figure 6 : Les Flux De La Chaîne Logistique



Source : <http://www.englishtransport.canalblog.com>

- ❖ **Les flux physiques** : se rapportent à la circulation des biens matériels, englobant les matières premières, les produits semi-finis et les produits finis. Ces flux englobent toutes les phases du transport, du stockage et de la manutention des marchandises, allant des fournisseurs jusqu'aux clients finaux.<sup>33</sup> Par exemple, dans une chaîne logistique traditionnelle, les flux physiques débutent par l'approvisionnement en matières premières auprès des fournisseurs, se poursuivent par leur transformation dans les usines, puis leur distribution vers les entrepôts ou les points de vente. Les flux physiques peuvent également inclure les retours (logistique inverse), comme c'est souvent le cas dans le commerce

<sup>32</sup> (Pierre (2019). Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement)

<sup>33</sup> (Chopra, Sunil&Meindl, Peter (2020). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6<sup>e</sup> édition.)

électronique où les clients retournent des articles. Une gestion efficace des flux physiques repose sur des stratégies telles que le "juste-à-temps" (réduction des stocks) ou les flux synchrones (coordination précise entre production et livraison) afin de diminuer les coûts et d'accroître la réactivité.

- ❖ **Les flux d'informations** : jouent un rôle tout aussi essentiel, car ils facilitent la coordination et l'optimisation des flux physiques et financiers. Ils englobent le partage et le traitement des données relatives aux commandes, aux niveaux de stock, aux délais de livraison et aux modalités de paiement. Par exemple, dans une entreprise telle qu'Amazon, l'accès en temps réel aux données d'achat des clients permet d'ajuster immédiatement les flux physiques pour répondre à la demande.<sup>36</sup> Une gestion efficace des flux d'informations repose sur l'utilisation de systèmes informatiques avancés, tels que l'échange électronique de données (EDI), les logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) et les outils d'analyse prédictive. Ces technologies offrent une visibilité complète sur la chaîne logistique, facilitent la prise de décision et minimisent les erreurs.
  
- ❖ **Les flux financiers** : de leur côté, englobent toutes les transactions monétaires liées aux activités logistiques. Ils comprennent le paiement des fournisseurs, la facturation des clients, ainsi que la gestion des remboursements ou des crédits en cas de retours. Les flux financiers suivent généralement une direction opposée à celle des flux physiques : alors que les biens se dirigent vers le client final, l'argent circule du client vers le fournisseur. Une gestion efficace des flux financiers est cruciale pour maintenir une bonne trésorerie, optimiser les coûts logistiques et éviter les retards de paiement qui pourraient perturber l'ensemble de la chaîne.<sup>34</sup>

Ces trois catégories de flux sont étroitement liées, un retard dans un flux physique, tel qu'une livraison tardive, peut avoir des répercussions négatives sur le flux financier, entraînant un paiement différé, et nécessiter des ajustements dans le flux d'informations, comme la communication avec le client. De même, une information incorrecte concernant le niveau de stock peut provoquer une rupture dans le flux physique, rendant un produit indisponible, ou engendrer un surplus coûteux.

---

<sup>34</sup> (SupplyChainInfo (2023). Gestion des flux financiers dans la supply chain.)

Par ailleurs, une gestion financière inadéquate peut restreindre la capacité d'investir dans l'optimisation des processus physiques ou technologiques<sup>35</sup>

En résumé, une gestion intégrée des flux physiques, d'informations et financiers est essentielle pour optimiser l'efficacité logistique, répondre aux attentes des clients et rester compétitif tout en maîtrisant les coûts.

## Conclusion Du Chapitre

Ce premier chapitre a établi les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de la chaîne logistique et de son évolution au fil du temps. Nous avons observé que la logistique, qui avait à l'origine une vocation militaire, s'est progressivement métamorphosée en une fonction stratégique essentielle pour les entreprises. Elle englobe non seulement la gestion des flux physiques, mais également celle des flux d'information et financiers.

La définition du Supply Chain Management a été précisée comme un processus global d'intégration et de coordination des activités, allant de l'approvisionnement à la distribution finale, avec pour objectif principal de répondre aux besoins des clients tout en optimisant les coûts et les délais.

L'analyse des différentes composantes et des acteurs de la chaîne logistique a révélé la complexité et la multi dimensionnalité de cette fonction, qui requiert une collaboration étroite entre les partenaires internes et externes. Ce cadre conceptuel constitue une base solide pour examiner plus en profondeur, dans les chapitres suivants, les indicateurs de performance et les outils d'optimisation, ainsi que leur application spécifique au sein de l'entreprise SONATRACH.

Ainsi, la logistique et la gestion de la chaîne logistique se présentent non seulement comme des leviers opérationnels, mais également comme des vecteurs stratégiques essentiels pour renforcer la compétitivité et la performance des organisations dans un environnement économique en perpétuelle évolution.

---

<sup>35</sup> (Pierre, Jean (2019). Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement. Paris : Éditions Management+)



# Chapitre 02

## **Introduction**

Dans un contexte de forte concurrence, l'optimisation de la performance est cruciale pour les entreprises. Elle évalue la concordance entre les objectifs stratégiques fixés et les résultats obtenus, servant ainsi de référence pour l'analyse de la stratégie d'entreprise.

Cette performance peut être quantifiée à travers des indicateurs tels que la part de marché et le bénéfice. La performance d'une entreprise dépend de plusieurs leviers, parmi lesquels la chaîne logistique, qui peut influencer de manière significative sa performance globale.

Dans ce chapitre, nous commencerons par explorer les concepts fondamentaux relatifs à la performance, y compris sa définition, ses critères, ses fondements, ses catégories, et ses objectifs. La performance d'une entreprise se définit par sa capacité à réaliser des résultats en mobilisant ses ressources de manière efficace.

Elle peut revêtir des aspects économiques, financiers, opérationnels ou sociaux. Les critères de performance englobent la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité, la productivité, la satisfaction des clients, la gestion des ressources humaines, l'innovation et la responsabilité sociétale.

Ensuite, nous mettrons en lumière l'évaluation et la mesure de la performance, en tenant compte des approches qualitatives et quantitatives ainsi que des différents indicateurs clés de performance (KPI). Ces indicateurs, qui reflètent la santé de l'entreprise, sont indispensables pour analyser l'efficacité de la production, évaluer les retours sur investissement, examiner l'image de marque, fournir des données sur la qualité des services et apprécier la qualité des relations avec les clients. Parmi les principaux indicateurs figurent le taux de rentabilité, le taux de marge commerciale, le taux de fidélisation et le taux de productivité.

Enfin, nous analyserons l'importance de l'examen de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la chaîne de valeur et son rôle dans la création de valeur ainsi que dans l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise.

## 1. SECTION 01 : Concepts Et Caractéristiques De La Performance

### 1.1. Définition de la performance

Étymologiquement, le terme performance provient de l'ancien français "parformer", qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIIIe siècle, selon le Petit Robert. Le verbe anglais "to perform" apparaît au XVe siècle avec une signification plus étendue, englobant non seulement l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche, mais aussi les résultats qui en découlent. Ce terme trouve ses racines dans le latin "performare" et, en anglais au XVe siècle, il désigne l'accomplissement d'une manière appropriée.<sup>36</sup>

L'utilisation du mot performance en français remonte au milieu du XIXe siècle, où il faisait d'abord référence aux résultats d'un cheval de course et à son succès dans une compétition, avant de s'étendre aux exploits sportifs des athlètes. Au XXe siècle, son sens a évolué pour s'appliquer à des domaines plus variés.<sup>37</sup>

La performance peut varier en fonction du contexte et du domaine d'application. En général, elle se réfère à un résultat quantifiable obtenu lors d'une compétition ou d'une évaluation, souvent dans une perspective de classement. Dans le domaine de la gestion, la notion est plus complexe et ambiguë, rarement définie de manière uniforme. Plusieurs définitions coexistent :

- ❖ **Selon l'AFNOR**, la performance évalue l'efficacité et l'efficience d'un processus ou d'un système par rapport à un objectif ou un plan établi dans une stratégie d'entreprise.
- ❖ **KHEMAKHEM** définit la performance comme l'accomplissement d'un travail ou d'un exploit, analysé selon deux critères : l'efficacité (atteinte des objectifs) et la productivité.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> (MURHULA BASHWIRA Prince, Analyse de la performance financière d'une unité de production et son impact sur la pérennité des établissements AMUR Mugote de 2009-2013 », Mémoire, UOB, 2013-2014.)

<sup>37</sup> (ZERIBI BENSLIMANE Oifa, BOUSSOURA Ezzeddine, « Responsabilité sociétale des Entreprises et Performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO) », IHEC Tunisie, 2009 p20)

<sup>38</sup> (A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, édition Dunod, Paris, 1971, p 311. )

<sup>4</sup>NDAAO A, « Le suivi de performance dans les cabinets d'expertise comptable. Une analyse par la prise en compte des parties prenantes », PAU, France, 2007, P 03.

- ❖ **Bourguignon** identifie trois dimensions : la performance est un succès relatif aux perceptions de la réussite, un résultat d'action évalué a posteriori, et un processus continu plutôt qu'un simple résultat isolé.<sup>4</sup>
- ❖ **Alfred Chandler** associe la performance à l'efficacité fonctionnelle (amélioration des processus internes) et à l'efficacité stratégique (positionnement concurrentiel sur le marché).<sup>39</sup>
- ❖ **Carla Mendoza** soulignent l'importance de la performance dans l'amélioration continue.<sup>40</sup>

La performance peut être définie comme un processus post-action visant à évaluer et expliquer les résultats d'une entreprise pour mieux maîtriser ses objectifs. Elle est considérée comme l'effet ou le résultat de l'action entreprise. Selon Marmuse (1999), la performance revêt plusieurs aspects convergents, dépassant la simple notion de rentabilité pour l'entreprise ou l'actionnaire. Walker (1992) la décrit comme le résultat de l'exécution d'activités spécifiques, dépendant de la motivation, des aptitudes et des variables de rôle. E »

D'un point de vue plus général, la performance d'une entreprise est sa capacité à atteindre ses objectifs en mobilisant efficacement ses ressources (humaines, financières, matérielles, immatérielles). Elle peut être vue comme un constat officiel d'un résultat accompli à un instant donné, toujours en référence à un contexte et un objectif précisé.<sup>41</sup>

## 1.2. Critères De La Performance

La performance reflète le niveau d'atteinte des objectifs visés, c'est-à-dire qu'elle représente une évaluation d'un résultat obtenu, en tenant compte des objectifs et des ressources mobilisées pour les atteindre. Pour qu'une entreprise atteigne la performance, il est essentiel d'optimiser la combinaison de l'efficacité, de l'efficacité, de l'économie et de la pertinence

---

<sup>39</sup> (CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Éditions de l'organisation, 1992, p.21)

<sup>40</sup> ( BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « Le management de la performance » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994 ;)

<sup>41</sup> (WALKER, (O.C), CHURCHILL., (G.A), FORD., JOHNSTON., (M.W) : « Sales Force Management », 8eme edition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164 )

- ❖ **L'efficacité** évalue la capacité d'une organisation <sup>7</sup>à réaliser les objectifs établis, c'est-à-dire à produire des résultats conformes aux buts définis au préalable.

**Efficacité = résultat atteint/objectifs visés**

Elle représente la capacité à « accomplir les bonnes actions » pour obtenir les résultats escomptés, indépendamment des moyens employés.

- ❖ **L'efficience** fait référence à la capacité d'atteindre un résultat donné tout en utilisant le minimum de ressources, c'est-à-dire en optimisant les moyens déployés. Elle incarne l'idée d'économie des ressources tout en préservant la qualité des résultats.

**Efficience = Résultat atteint / Moyens utilisés**

Elle se définit comme la capacité à « réaliser les tâches de manière optimale<sup>42</sup>», en maximisant la productivité et en réduisant les gaspillages.

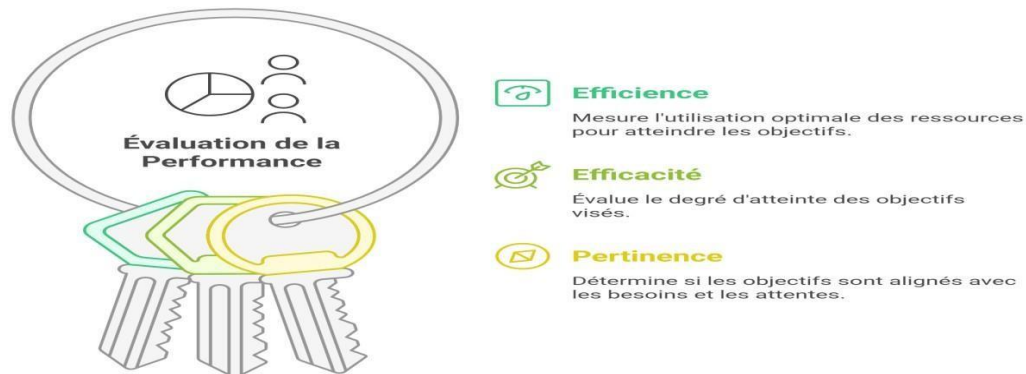
- ❖ **La Pertinence** concerne l'adéquation entre les moyens et les objectifs, c'est-à-dire la justesse des objectifs fixés par rapport aux ressources disponibles et aux finalités de l'entreprise. Ce critère est plus subjectif et assure que les objectifs sont réalistes, appropriés et alignés avec la stratégie globale.<sup>43</sup>

Elle complète le duo efficacité/efficience en garantissant que les objectifs sont judicieusement choisis et que les moyens mobilisés sont appropriés pour les atteindre.

<sup>42</sup> ( BENITO (N), COMBES (M)et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142 )

<sup>43</sup> (BENITO (N), COMBES (M)et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142 )

**Figure 7 Evaluation De La Performance**  
Évaluation de la Performance



*Source : élaborer par nous même*

### 1.3. Dimensions De La Performance :

La manière dont la performance d'une organisation est évaluée varie selon les parties prenantes, telles que les clients, les employés, les actionnaires, les managers et les prêteurs, en raison de leurs objectifs distincts. On peut ainsi identifier deux catégories de performance :

**1.3.1. Performance interne :** Cette performance concerne principalement les acteurs internes de l'organisation. L'information financière, qui met l'accent sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, reste la référence en matière de performance, surtout pour les actionnaires. Toutefois, les managers, qui sont chargés de diriger la performance et d'en assumer la responsabilité, se concentrent davantage sur les processus permettant d'atteindre les résultats. Leur rôle consiste à prendre, organiser et mettre en œuvre l'ensemble des décisions visant à valoriser les ressources internes et externes pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

**1.3.2. Performance externe :** Cette performance s'adresse généralement aux acteurs ayant des relations contractuelles avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les institutions financières, en se focalisant sur les résultats actuels et futurs.

La comparaison entre ces deux types de performance est résumée dans le tableau ci-après :

*Tableau1 La Comparaison Entre Ces Deux Types De Performance*

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
-Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	-Tournée vers les managers.
-Porte sur le résultat, présent ou futur.	-Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	-Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
-Générer l'analyse financière des grands équilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	-Aboutir à la définition des variables d'action requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la Performance », DUNOD, Paris, p173.

## 1.4. Typologie De La Performance

La performance globale se réfère à l'analyse des enjeux contemporains, ainsi qu'à l'identification des opportunités d'amélioration et à la capacité d'évolution de l'entreprise. La quête d'une performance globale constitue un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité. Elle peut être évaluée sous divers angles, et la synthèse de la littérature met en avant trois dimensions fondamentales de la performance globale

### 1.4.1. La Performance Stratégique : Cette dimension concerne l'horizon à long terme.

L'entreprise peut d'abord être évaluée en fonction de sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, en tenant compte des ressources disponibles et des compétences acquises.

La performance stratégique se mesure par la qualité du système d'excellence, qui se situe au niveau de la direction générale de l'entreprise.

Ce système englobe un ensemble de techniques et de pratiques managériales visant à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

En utilisant diverses informations (communication, résultats, situations difficiles), les managers s'efforcent de développer des stratégies dont l'objectif est d'identifier le système le plus efficace pour atteindre le niveau de performance souhaité.

**1.4.2. La Performance Concurrentielle :** Elle se rapporte à l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. La performance concurrentielle représente le succès qui découle non seulement des actions menées par l'organisation, mais également de sa capacité à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel propres à son secteur.

Cette performance repose sur l'idée que l'atteinte d'un résultat spécifique dépend de la nature des systèmes concurrentiels. Ainsi, une entreprise ne peut tirer parti de cette performance que si elle parvient à identifier clairement les caractéristiques évolutives des systèmes concurrentiels liés à son domaine d'activité.

Une fois que tous les aspects de la concurrence sont identifiés, l'entreprise doit anticiper les évolutions du jeu concurrentiel, ce qui peut être réalisé, par exemple, par le biais d'une stratégie de différenciation. En effet, cette anticipation doit être continue afin d'assurer la pérennité de la performance de l'entreprise.

**1.4.3. La performance socio-économique :** Elle englobe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière.

❖ **La performance organisationnelle :** "La performance organisationnelle se réfère à la manière dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et à l'efficacité avec laquelle elle y parvient.

M. Kalika (1988)<sup>10</sup> souligne qu'elle se concentre spécifiquement sur l'efficacité de la structure organisationnelle, sans tenir compte des conséquences sociales ou économiques qui pourraient en découler." En d'autres termes, la performance organisationnelle évalue la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Il convient de noter qu'il existe de nombreuses définitions de la performance organisationnelle, et aucune d'entre elles ne semble faire consensus. Elle est souvent décrite par la "qualité de la structuration d'une organisation, qui se manifeste par une hiérarchie, sans considérer les relations sociales et économiques au sein de l'entreprise."

- ❖ **La performance sociale** : Elle définit l'état des relations interpersonnelles au sein d'une entreprise, c'est-à-dire la manière dont les employés et les équipes dirigeantes perçoivent l'entreprise ainsi que leur rapport personnel et professionnel au travail.

Cette performance constitue un indicateur du fonctionnement organisationnel de l'entreprise. Elle permet d'évaluer le bien-être des salariés et s'inscrit dans une démarche de développement durable.

Pour améliorer ce bien-être, il est essentiel de résoudre les problèmes existants, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress et les conflits relationnels.

La compétitivité et la performance globale des entreprises dépendent donc de l'instauration de pratiques managériales visant à favoriser un climat social propice, stimulant ainsi la créativité des employés.

- ❖ **La performance économique et financière** : La performance économique et financière peut être comprise comme la capacité d'une entreprise à perdurer ou à réaliser ses objectifs.<sup>12</sup> L'évaluation de cette performance s'effectue à travers divers critères quantitatifs, tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, ainsi que le rendement des actifs, entre autres.

La performance financière est intimement liée à la performance économique, et toutes deux constituent des références essentielles pour évaluer la performance des entreprises.

La performance économique permet d'analyser les éléments de compétitivité de l'entreprise, incluant la compétitivité par les prix et celle hors prix. En revanche, la dimension financière seule ne garantit plus la compétitivité de l'entreprise, soulignant ainsi l'interdépendance entre les différentes performances, qu'elles soient commerciales, sociales, etc.

- ❖ **La performance commerciale** La performance commerciale, également désignée sous le terme de performance marketing, est étroitement liée à la satisfaction des clients. L'objectif principal de toute entreprise est de répondre aux besoins de sa clientèle afin de générer des profits.

La satisfaction des clients doit être une préoccupation constante pour les dirigeants, car elle représente un élément fondamental de la viabilité financière de l'entreprise.

Cette performance peut être évaluée à l'aide de critères quantitatifs, tels que la part de marché, le bénéfice et le chiffre d'affaires, ou de critères qualitatifs, tels que la satisfaction des consommateurs, leur fidélité et la qualité des produits.

Pour garantir la durabilité de cette performance, les entreprises doivent améliorer la qualité et les moyens déployés pour l'atteindre, tout en identifiant toutes les actions susceptibles d'apporter de la valeur aux clients, indépendamment de leur environnement.

On considère qu'une entreprise "crée de la valeur pour ses clients" lorsqu'elle parvient à répondre de manière précise aux attentes de ceux-ci sur le marché.

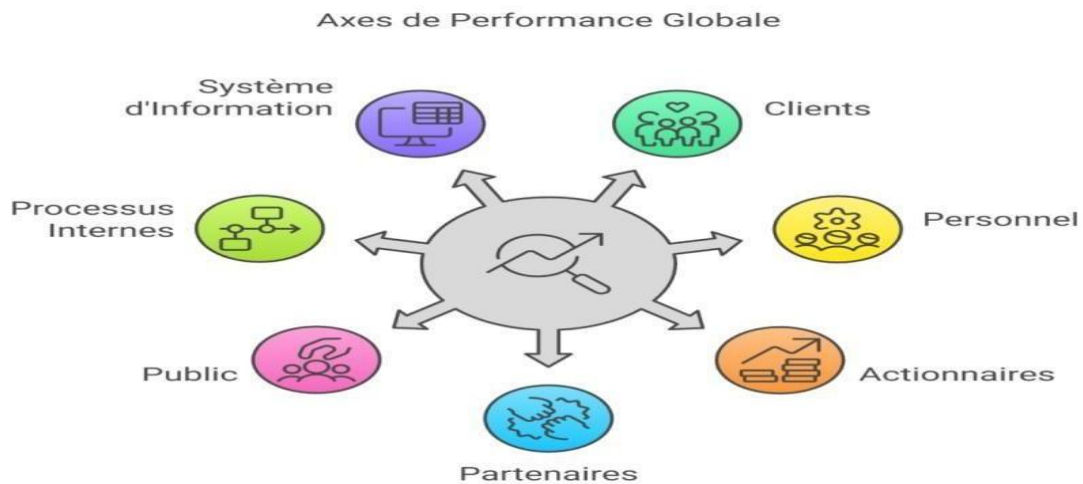
### 1.5. Les Sept Axes De Mesure De La Performance Globale

Les sept dimensions de l'évaluation de la performance globale. La performance globale d'une entreprise ne se résume plus uniquement à l'aspect financier. Pour diriger efficacement une organisation et assurer sa durabilité, il est crucial d'adopter une perspective élargie, tenant compte de toutes les parties prenantes et des leviers de création de valeur. Conformément à l'approche de gestion contemporaine, sept axes fondamentaux organisent l'évaluation de la performance globale :

- ❖ **Les clients** : La satisfaction et la fidélisation des clients constituent des éléments essentiels de la performance il est crucial de saisir et de satisfaire les attentes des clients, de garantir la qualité des produits ou services, et de se démarquer de la concurrence. Une entreprise florissante est celle qui met le client au centre de ses priorités et ajuste son offre en fonction de ses besoins changeants.

- ❖ **Le personnel** : Le capital humain constitue un élément essentiel. Évaluer la satisfaction, l'engagement, la capacité d'innovation, la formation et la qualité de vie au travail est crucial pour garantir une performance durable. Le bien-être et la motivation des employés stimulent la créativité, la productivité et la collaboration.
- ❖ **Actionnaires** : L'aspect financier reste essentiel, surtout dans les entreprises capitalistes. Il s'agit de générer des bénéfices, d'assurer la rentabilité et de créer de la valeur pour les actionnaires. Toutefois, la performance économique dépend également de la considération des autres dimensions.
- ❖ **Les Partenaires** : Aucune entreprise ne peut prospérer seule. Les partenaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.) jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur. Gérer cet aspect implique d'établir une coopération efficace, d'assurer la qualité des échanges et de sécuriser les approvisionnements.
- ❖ **Public** : La responsabilité sociétale et environnementale prend une importance croissante. L'image de l'entreprise auprès du public, sa capacité à agir de manière éthique et durable, ainsi que sa volonté de réduire son impact environnemental sont devenues des critères essentiels de performance, surtout à l'ère des réseaux sociaux et de la transparence accrue.
- ❖ **Processus internes et système qualité** : L'efficacité des processus internes et le contrôle de la qualité conditionnent la capacité de l'entreprise à tenir ses engagements. L'optimisation, l'innovation et l'évaluation continue de la performance des processus internes sont des leviers clés de compétitivité et de rentabilité.
- ❖ **Système d'information** : Un système d'information efficace et en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise permet d'optimiser les processus, de mieux répondre aux attentes des clients, de gérer les risques et de soutenir la prise de décision. Il constitue une base technologique indispensable à la performance globale.

Figure 9 : Les Axes De Mesure De La Performance Globale



*Sources : Elaborer Par Nous Même*

### 1.6. Objectifs généraux de la performance en entreprise

Les objectifs de la performance en entreprise sont variés et visent à mesurer l'évolution selon des axes stratégiques préalablement établis. La mesure de la performance ne doit pas être considérée comme une finalité, mais plutôt comme un outil pour atteindre des objectifs spécifiques qui favorisent la croissance et la durabilité de l'entreprise.

Voici un aperçu structuré des principaux objectifs de la performance d'entreprise, en relation avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et la performance :

- ❖ **Optimiser les processus de production** : améliorer l'efficacité et la qualité de la fabrication.
- ❖ **Réduire les coûts** : diminuer les dépenses de production et d'exploitation pour accroître la rentabilité.
- ❖ **Renforcer les compétences** : développer les savoir-faire internes afin de conserver un avantage concurrentiel.

- ❖ **Favoriser un environnement de travail positif** : stimuler la créativité et valoriser les performances individuelles pour motiver les employés.
- ❖ **Identifier et évaluer les compétences essentielles** : optimiser la gestion des ressources humaines stratégiques.
- ❖ **Améliorer la gestion des réclamations** : accroître la satisfaction client grâce à une meilleure gestion des retours et des problèmes.
- ❖ **Assurer le respect des délais** : garantir la ponctualité des livraisons et des projets.
- ❖ **Augmenter les résultats et le chiffre d'affaires** : viser une croissance rentable et durable.
- ❖ **Se positionner face à la concurrence** : surveiller et améliorer la compétitivité.
- ❖ **Accroître les parts de marché et fidéliser la clientèle** : élargir la base de clients et renforcer leur loyauté.
- ❖ **Anticiper les attentes des clients** : prévoir la demande pour mieux y répondre.

Au cœur de toute initiative visant à améliorer la gestion et à garantir la durabilité d'une entreprise se trouve la question essentielle de l'évaluation de la performance. Il est en effet crucial pour les dirigeants de veiller à ce que les actions entreprises s'inscrivent dans une dynamique de progrès et contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques établis. L'évaluation de la performance, à travers des déterminants et des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs, fournit des informations précieuses sur l'efficacité des processus, la satisfaction des clients, l'engagement des employés et la création de valeur globale.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> (Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Carden, F. (2002). Enhancing organizational performance: A toolbox for self-assessment. Ottawa, Canada: International Development Research Centre (IDRC).)

## 1.7. Les Approches De Mesure De La Performance

La performance peut être mesurée selon diverses approches, qui se différencient principalement par les types d'indicateurs employés et la perspective choisie. On peut principalement identifier deux grandes catégories : l'approche financière (quantitative) et l'approche non financière (qualitative).<sup>45</sup>

### 1.7.1. L'approche financière de la performance (quantitative)

L'évaluation de la performance par le biais d'une approche financière repose sur des indicateurs quantitatifs, principalement issus de la comptabilité et de la finance d'entreprise. Ces indicateurs sont essentiels pour obtenir une évaluation objective de la rentabilité, de la solvabilité, de la liquidité et de la création de valeur économique. Parmi les indicateurs les plus fréquemment utilisés figurent le retour sur investissement (ROI), la marge brute, le résultat d'exploitation, le flux de trésorerie et la valeur économique ajoutée (EVA).

Cette méthode présente plusieurs avantages significatifs. Elle est relativement facile à appliquer, objective grâce à son fondement sur des données comptables vérifiables, et permet des comparaisons tant dans le temps qu'entre différentes entreprises. Par conséquent, elle est essentielle pour les actionnaires et les dirigeants,<sup>46</sup> car elle fournit une évaluation claire de la santé financière et de la rentabilité des investissements effectués. Les indicateurs financiers servent ainsi de référence pour guider les décisions stratégiques et opérationnelles.

Cependant, l'approche financière présente également des limites notables. Elle ne prend pas en compte les actifs immatériels, tels que le capital humain ou l'image de marque, ni la satisfaction des clients ou l'impact sociétal de l'entreprise. En se focalisant principalement sur les résultats économiques, elle offre une vision partielle et souvent orientée vers le court terme de la performance, ce qui peut entraîner des décisions sous-optimales pour la durabilité de l'entreprise. Plusieurs auteurs, tels que Gomes et al., Cumby et Conrod, ainsi que Kaplan et Norton, ont exprimé des réserves à la fin des années 1970 et au début des années 1980 concernant les mesures financières en raison de leurs insuffisances<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> (Hairout, W. (2021). Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 2(5), 552–566. )

<sup>46</sup> (Acxion PME. (2024). Les indicateurs de performance pour les PME. )

<sup>47</sup> (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.)

### 1.7.2. L'approche non financière de la performance (qualitative)

Cette méthode reconnaît que la performance ne se limite pas aux résultats financiers, mais inclut également des aspects tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'innovation, l'engagement des employés, ainsi que la responsabilité sociale et environnementale. Bien que ces dimensions soient souvent difficiles à quantifier, elles sont cruciales pour assurer la durabilité et la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

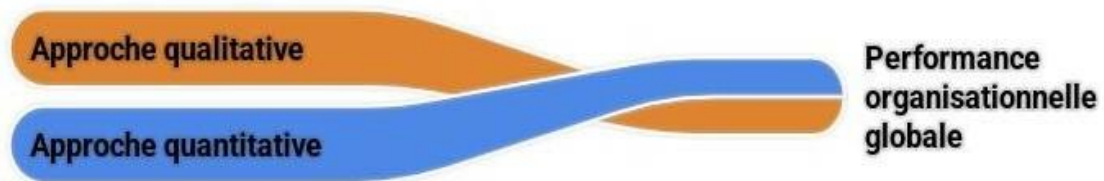
Les indicateurs qualitatifs employés dans cette démarche peuvent comprendre des enquêtes de satisfaction client, des entretiens avec les employés, des études de cas, des analyses de contenu et des observations directes. Ces indicateurs permettent de collecter des informations détaillées et nuancées sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que sur les opportunités et les menaces présentes dans son environnement.

L'approche qualitative s'inscrit dans une vision de performance globale, prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes ainsi que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Elle requiert une approche multidimensionnelle et l'utilisation d'outils tels que le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui aide à relier les objectifs stratégiques aux indicateurs de performance appropriés.

Une évaluation efficace de la performance organisationnelle ne peut se restreindre à une seule méthode, mais nécessite une collaboration entre les approches quantitative et qualitative. Cela permet d'obtenir une compréhension plus approfondie des dynamiques organisationnelles et des facteurs immatériels influençant la performance à long terme. L'association de ces deux approches fournit une vision globale et équilibrée, indispensable pour un pilotage stratégique éclairé et pour assurer une création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> (Langley, G. L., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (s.d.). Le guide d'amélioration : une approche pratique pour améliorer la performance organisationnelle. Institute for Healthcare Improvement.)

*Figure 10 : Les Approches De Mesure De Performance*

*Source : élaboré par nous même avec les document offert par entreprise*

Après avoir examiné les méthodes quantitatives et qualitatives d'évaluation de la performance, tout en mettant en avant leur complémentarité essentielle, il est impératif de se concentrer sur les outils pratiques permettant de mesurer et de gérer cette performance : les indicateurs.<sup>49</sup>

La performance, qu'elle soit analysée sous un angle financier ou non financier, doit être traduite en mesures concrètes et suivies dans le temps, afin d'évaluer les avancées réalisées, d'identifier les domaines à améliorer et de prendre des décisions éclairées. C'est ici que la notion d'indicateur revêt toute son importance, agissant comme un lien entre la stratégie et l'action, et permettant de convertir des ambitions abstraites en données concrètes et exploitables.

### 1.8. La Notion De L'indicateur

La notion d'indicateur peut être définie de plusieurs manières. Un indicateur de performance peut être décrit comme « une information destinée à aider un acteur, qu'il soit individuel ou collectif, à orienter une action vers l'atteinte d'un objectif ou à en évaluer les résultats »<sup>50</sup>. Cette définition met en lumière le rôle de l'indicateur en tant qu'outil d'aide à la décision et d'évaluation des résultats.

C-ALAZARD et S-SEPARI proposent une autre définition, soulignant qu'« un indicateur est une information, ou un ensemble d'informations, précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire,

<sup>49</sup> (Acxion PME. (2024). Structurer votre PME pour la croissance)

<sup>50</sup> (Wikipédia. (2025))

contribuant à l'évaluation d'une situation, exprimée sous diverses formes et unités ». <sup>51</sup> et Cérutti et Gattino (1993) définissent l'indicateur comme « une donnée objective qui décrit une situation d'un point de vue strictement quantitatif, constatant un résultat ».

### 1.8.1. Définition De L'indicateur De Performance

L'indicateur de performance se définit comme une mesure, qu'elle soit quantitative ou qualitative, permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience d'une action, d'un processus ou d'une organisation par rapport à des objectifs préétablis.<sup>52</sup> Les indicateurs de performance servent à suivre les avancées réalisées, à identifier les forces et les faiblesses, à prendre des décisions éclairées et à encourager l'amélioration continue. Ils sont indispensables pour gérer la performance de l'entreprise et atteindre ses objectifs stratégiques.

Selon Eccles (1991), les indicateurs de performance sont essentiels pour communiquer la stratégie de l'entreprise aux parties prenantes et pour aligner les actions des différents acteurs sur des objectifs communs.<sup>53</sup>

Kaplan et Norton(1992) dans leurs recherches sur le Balanced Scorecard, mettent en avant l'importance d'adopter un ensemble équilibré d'indicateurs de performance, englobant les diverses perspectives de l'entreprise (financière, client, processus internes, apprentissage et développement), afin d'éviter une concentration excessive sur les aspects financiers et de promouvoir une vision plus globale et durable de la performance.

### 1.8.2. Les Caractéristiques D'un Bon Indicateur De Performance

Un indicateur de performance efficace constitue un outil fondamental pour la gestion de la performance d'une organisation. Pour qu'il puisse exercer pleinement sa fonction, il doit posséder

---

<sup>51</sup> (Revue Comptabilité – Contrôle – Audit. (2020). La performance organisationnelle dans les PME. Comptabilité – Contrôle – Audit,p 10.)

<sup>52</sup> (Reactive Executive. (2023). Pension reform: a boon for seniors in interim management.)

<sup>53</sup> (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.)

plusieurs caractéristiques essentielles <sup>54</sup> S'inspirant des recherches de C-Alazard et S-Separi, qui affirment qu'un indicateur doit être « une information précise, utile et pertinente, contribuant à l'appréciation d'une situation », les principales caractéristiques d'un bon indicateur de performance incluent :

❖ **Pertinence** : D'après Eccles (1991), un indicateur pertinent doit être directement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation. Il doit permettre de mesurer les résultats obtenus en rapport avec l'objectif auquel il se réfère, en fournissant une information significative et compréhensible pour les utilisateurs <sup>24</sup>(Kaplan & Norton, 1996).

❖ **Faisabilité** : La faisabilité d'un indicateur dépend de sa capacité à être produit de manière fiable et à un coût raisonnable. Il est donc crucial de s'assurer de la disponibilité des données nécessaires, ainsi que de l'existence de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux <sup>55</sup> (Neely, Gregory & Platts, 1995). Il est également important d'attribuer clairement les responsabilités concernant l'alimentation, la production et la fourniture des indicateurs.

❖ **Qualité et précision de sa mesure** : Les recherches de Sinkey (1992) mettent en avant l'importance de la clarté et de la précision dans la formulation d'un indicateur. Celui-ci doit également posséder une sensibilité suffisante pour permettre une comparaison significative des variables de l'objet de mesure, que ce soit dans le temps ou dans l'espace.<sup>56</sup>

❖ **Facilité d'interprétation et d'utilisation** : La facilité d'un indicateur est cruciale pour en assurer l'appropriation par les utilisateurs. Cet aspect comprend plusieurs dimensions<sup>27</sup> :

➤ **Accessibilité** : L'indicateur doit être facilement accessible et utilisable, en fonction des capacités des utilisateurs.

---

<sup>54</sup> (Openmind Technologies. (s.d.). Openmind – Partenaire de votre succès numérique. Consulté en avril 2025.)

<sup>55</sup> (Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.)

<sup>56</sup> (Vie-publique. (2023, 2 avril). Pauvreté monétaire, privation et difficultés financières en 2023.)

- **Clarté** : L'indicateur doit être limpide et simple, compris de manière uniforme par tous, avec une interprétation commune et partagée.
- **L'évocation** : L'indicateur doit être bien conçu et illustré, visuellement attrayant et facilement interprétable par ses utilisateurs, grâce à un choix approprié de la forme de représentation (tableau, graphique, etc.)

Un indicateur de performance efficace est un outil pertinent, réalisable, précis et convivial. Il doit fournir des informations significatives, fiables et faciles à utiliser, permettant aux décideurs de gérer efficacement la performance de l'organisation et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

*Figure 11 : Les Caractéristiques D'un Indicateur De Performance*



*Source : Elaborer Par Nous Même*

### 1.9. Les Catégories Des Indicateurs De Performance

Un indicateur de performance constitue une mesure permettant d'évaluer un aspect fondamental du fonctionnement global d'une organisation. Il met en lumière ses progrès ainsi que ses faiblesses.

**1.9.1. Les Indicateurs Economiques :** Les soldes intermédiaires de gestion sont employés pour examiner l'évolution des postes comptables au fil du temps et évaluer la performance de l'entreprise.

❖ **La Marge Commerciale :** Également désignée sous le terme de marge brute, elle représente la différence entre le chiffre d'affaires des marchandises vendues et leur coût d'achat. Elle s'applique aux entreprises à vocation commerciale.

$$\text{Marge Commerciale} = \text{Ventes De Marchandises} - \text{Coût D'achat Des Marchandises}$$

❖ **La Production De L'exercice :** Elle correspond à la valeur totale de la production réalisée sur une période. Elle concerne les entreprises industrielles, artisanales ou de services.

$$\text{Production De L'exercice} = \text{Production Vendue} + \text{Production Stockée} + \text{Production Immobilisée}$$

❖ **La Valeur Ajoutée (VA) :** C'est la richesse créée par l'entreprise, représentant sa contribution productive.

$$\text{Valeur Ajoutée} = \text{Production} - \text{Consommations Intermédiaires}$$

❖ **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** Il mesure la rentabilité issue de l'activité principale de l'entreprise, hors éléments financiers.

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôts et taxes}$$

- ❖ **Le résultat d'exploitation** : Il reflète les ressources dégagées par l'activité courante, après prise en compte des charges et produits d'exploitation.

$$\text{Résultat D'exploitation} = \text{EBE} + \text{Autres Produits D'exploitation} - \text{Autres Charges D'exploitation} + \text{Reprises Sur Amortissements Et Provisions} - \text{Dotations Aux Amortissements Et Provisions}$$

- ❖ **Le résultat financier** : représente l'effet des opérations de financement sur la rentabilité.

$$\text{Résultat Financier} = \text{Produits Financiers} - \text{Charges Financières.}$$

- ❖ **Le résultat courant avant impôt** : résume la performance d'exploitation et financière, sans tenir compte des éléments exceptionnels.

$$\text{Résultat Courant Avant Impôt} = \text{Résultat D'exploitation} \pm \text{Résultat Financier}$$

- ❖ **Le résultat exceptionnel** : reflète l'impact des événements non récurrents (gains ou pertes inhabituels).

$$\text{Résultat Exceptionnel} = \text{Produits Exceptionnels} - \text{Charges Exceptionnelles.}$$

- ❖ **Le Résultat Net** : correspond au bénéfice ou à la perte après impôts, mesurant la rentabilité globale de l'entreprise sur une période.

$$\text{Résultat Net} = \text{Résultat Courant Avant Impôt} \pm \text{Résultat Exceptionnel} - \text{Impôt Sur Les Bénéfices.}$$

**1.9.2. Les Indicateurs Financiers :** sont des outils essentiels pour évaluer la performance des entreprises, en particulier aux États-Unis, où l'accent est mis sur la création de valeur pour les actionnaires. Parmi ces indicateurs, on trouve :

❖ **Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) :** évalue la rentabilité des fonds investis selon la formule :

$$\text{ROI} = \text{Résultat} / \text{Capitaux}$$

❖ **Le Résultat Résiduel (Rr)** <sup>57</sup>: il est également crucial, car il se calcule en soustrayant le rendement minimal attendu des capitaux investis au résultat, avec la formule :

$$\text{Résultat Résiduel} = \text{Résultat} - (\text{Taux De Rendement Exigé} \times \text{Capitaux Investis}).$$

❖ **La Valeur Ajoutée Economique (EVA) :** développée par le cabinet Stern Stewart, mesure le bénéfice net après déduction du coût du capital, selon la formule :

$$\text{EVA} = \text{Résultat Opérationnel Après Impôt} - (\text{Coût Moyen Pondéré Du Capital} \times \text{Actifs Nets})$$

❖ **Le Taux De Marge Bénéficiaire :** indique le bénéfice réalisé pour chaque dinar de chiffre d'affaires, se calcule avec la formule :

$$\text{Taux De Marge Bénéficiaire} = \text{Résultat De L'exercice} / \text{Chiffre D'affaires}.$$

<sup>57</sup> (G.LONGLOIS, « contrôle de gestion et contrôle budgétaire », 3eme édition, pearson éducation, France, 2006, p4)

- ❖ **Le Taux De Rentabilité Financière (ROE)** : évalue la rentabilité des fonds propres investis, selon la formule :

$$\text{ROE} = \text{Résultat De L'exercice} / \text{Capitaux}$$

Dans les titres précédents, nous avons examiné la notion d'indicateur de performance (IP) de manière générale. Il est désormais crucial de clarifier la différence entre ces IP et les Indicateurs Clés de Performance (KPI),

Bien que tous les indicateurs de performance (IP) soient des indicateurs clés de performance (KPI), l'inverse n'est pas nécessairement vrai. La distinction principale réside dans le fait que les KPI sont directement associés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En revanche, un IP peut évaluer n'importe quel aspect de la performance, tandis qu'un KPI se concentre sur les éléments les plus cruciaux pour le succès à long terme.

### 1.10. Indicateurs Clés De Performance (KPI)

Pour clarifier cette différence, il est pertinent de se référer aux travaux de divers auteurs :

- ❖ Kaplan et Norton (1996), dans leur modèle du Balanced Scorecard, affirment que les KPI doivent permettre de traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels et de suivre les progrès réalisés dans les quatre perspectives essentielles : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.
- ❖ Eccles (1991) souligne que les KPI doivent être actionnables, c'est-à-dire qu'ils doivent fournir des informations permettant de prendre des décisions et d'implémenter des actions concrètes pour améliorer la performance.
- ❖ Neely, Gregory et Platts (1995) insistent sur l'importance de choisir des KPI pertinents, mesurables et fiables, afin d'assurer la qualité des informations et la pertinence des décisions.
- ❖ Parmenter (2015) met en avant que les KPI sont les indicateurs les plus significatifs pour l'organisation à un moment donné. Ils doivent être choisis avec soin, en impliquant les parties

prenantes concernées, et doivent être régulièrement réévalués pour garantir leur pertinence et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Donc Un indicateur clé de performance (KPI) est un instrument de gestion stratégique qui facilite la conversion de la vision de l'entreprise en actions tangibles et permet de mesurer les avancées réalisées vers l'atteinte de ses objectifs. Cet outil est fondamental pour la gestion de la performance, car il aide les dirigeants à prendre des décisions informées et à optimiser en permanence les processus de l'organisation <sup>58</sup>(Kaplan & Norton, 1992, 1996).

### 1.11. Types des Indicateurs Clés de Performance (KPI)

Il existe plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) :

- ❖ **Indicateurs De Capacité** : Relation entre la quantité pouvant être produite et le temps requis pour cette production. Ces indicateurs évaluent le potentiel de production de l'entreprise en tenant compte du temps nécessaire. Ils sont cruciaux pour la planification de la production et pour répondre à la demande du marché. Leur importance réside dans leur capacité à suivre le potentiel de production de l'entreprise et à garantir qu'elle peut satisfaire la demande du marché.
- ❖ **Indicateurs De Productivité** : Relation entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées pour la production. Ils permettent d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources (matières premières, main-d'œuvre, équipements) dans le processus de production. Ils sont fondamentaux pour identifier les axes d'amélioration de l'efficacité et pour réduire les coûts. Leur importance réside dans leur capacité à évaluer l'efficacité des ressources utilisées et à identifier les axes d'amélioration de l'efficacité et de la réduction des coûts.

---

<sup>58</sup> (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.)

- ❖ **Indicateurs De Qualité** : Relation entre le total produit et la production pouvant être utilisée, c'est-à-dire celle sans défaut ou non-conformité. Ces indicateurs mesurent le niveau de qualité des produits ou services offerts par l'entreprise. Ils sont essentiels pour garantir la satisfaction des clients et la pérennité de l'entreprise. Leur importance réside dans leur capacité à mesurer le niveau de qualité des produits ou services de l'entreprise et à s'assurer qu'ils répondent aux attentes des clients.
  
- ❖ **Indicateurs De Rentabilité** : Pourcentage entre le bénéfice et le total des ventes. Ils permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à son chiffre d'affaires. Ils sont essentiels pour apprécier la santé financière de l'entreprise. Leur importance réside dans leur capacité à mesurer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices.
  
- ❖ **Indicateurs de compétitivité** : Ils illustrent la dynamique entre l'entreprise et ses concurrents. La part de marché constitue un indicateur clé de cette compétitivité. Ces indicateurs sont cruciaux pour évaluer la position de l'entreprise face à ses rivaux sur le marché, permettant ainsi d'identifier ses forces et faiblesses et d'ajuster sa stratégie en conséquence. Ils garantissent que l'entreprise demeure compétitive dans son secteur.
  
- ❖ **Indicateurs d'effectivité** : L'effectivité résulte de l'alliance entre efficacité et efficience. Ces indicateurs mesurent la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs tout en maximisant l'utilisation de ses ressources. Ils sont fondamentaux pour évaluer cette capacité.
  
- ❖ **Indicateurs de valeur** : Ils établissent un lien entre la valeur perçue par le client lors de l'acquisition d'un produit et le coût réel engagé pour celui-ci. Ces indicateurs sont essentiels pour fidéliser la clientèle et renforcer une image de marque positive, en s'assurant que les clients sont satisfaits des produits ou services offerts.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> (Asana Guide for Teamwork and Collaboration Openmind Technologies. (2024). Openmind – Partenaire de votre succès numérique.)

## 1.12. Le Tableau De Bord Prospectif :

Un modèle d'évaluation de la performance globale et multidimensionnelle.

### 1.12.1. Contexte Et Origine Du Tableau De Bord Prospectif

Le Balanced Scorecard (BSC), ou Tableau de bord prospectif (TBP) en français, a été élaboré en 1992 par Robert Kaplan et David Norton.

Ce modèle est issu d'une critique fondamentale des systèmes traditionnels de gestion de la performance, qui s'appuyaient presque exclusivement sur des indicateurs financiers.<sup>60</sup> Bien que ces derniers soient cruciaux, ils se sont révélés insuffisants pour saisir la complexité et la dynamique des entreprises contemporaines.

En effet, les indicateurs financiers reflètent principalement la performance passée et sont souvent axés sur le court terme, favorisant la maximisation immédiate des profits au détriment du développement durable et de la création de valeur à long terme.

De plus, ils ne tiennent pas compte des facteurs intangibles, tels que la satisfaction des clients, l'innovation, la qualité des processus internes, ainsi que la motivation et le développement des compétences des employés. Kaplan et Norton ont donc proposé un modèle intégrant un ensemble équilibré d'indicateurs financiers et non financiers, permettant de mesurer la performance globale de l'entreprise sous plusieurs angles complémentaires.

Ce modèle vise à traduire la stratégie en objectifs opérationnels mesurables, favorisant ainsi une gestion plus cohérente, proactive et stratégique.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> (Wikipédia. (2022). *Balanced scorecard.* )

<sup>61</sup> (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.33)

(Nwafor, C., Piranfar, H., & Aston, J. (2021). *Supply chain management: A review of contemporary literature and future research directions.* Journal of Business and Supply Chain Management, 8(2), 45–61.)

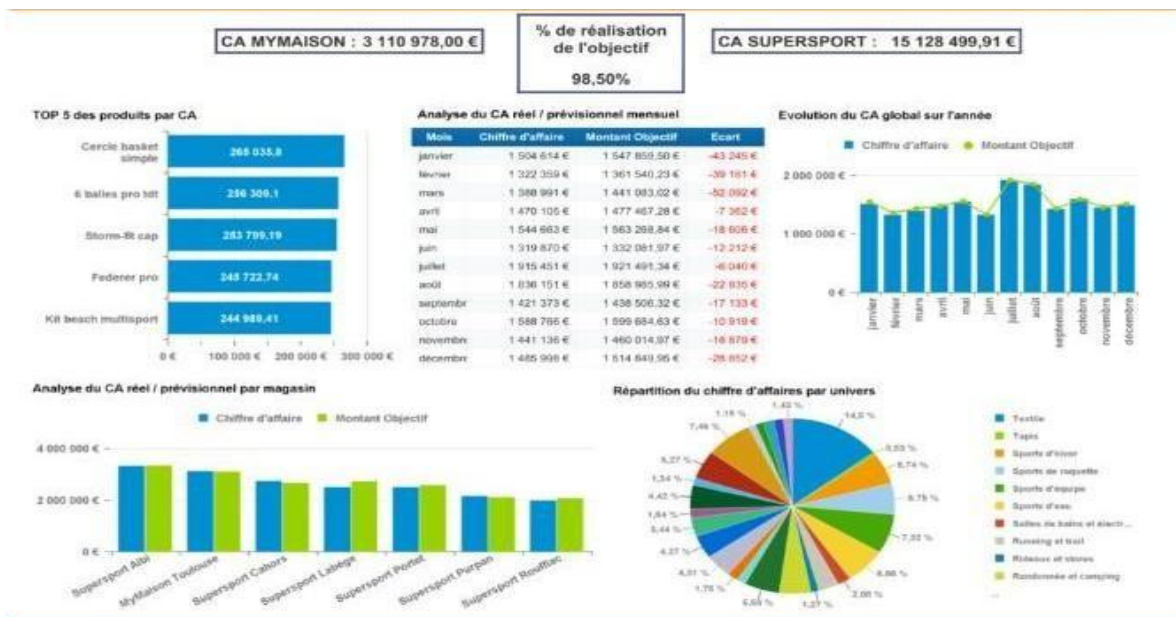
1.12.2. Définition Du Tableau De Bord Prospectif :

Le TBP est un outil de pilotage stratégique qui permet aux dirigeants de suivre et d'évaluer la performance de leur organisation à travers un ensemble limité mais pertinent d'indicateurs, couvrant plusieurs dimensions essentielles.<sup>33</sup>

H. Bouquin définit le tableau de bord comme un ensemble restreint d'indicateurs, conçu pour permettre aux gestionnaires de comprendre l'état et l'évolution des systèmes qu'ils supervisent, tout en identifiant les tendances susceptibles de les influencer dans un cadre temporel adapté à leurs responsabilités.<sup>62</sup>

Kaplan et Norton le décrivent comme un cadre intégrant des indicateurs stratégiques en plus des indicateurs financiers, fournissant des éléments déterminants pour la performance future en lien avec les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Figure 12 : Exemple De TBP



Source : site net division

<sup>62</sup> (Bouquin, J. (2008). Le contrôle de gestion. Paris : Presses Universitaires de France. Cité par Eval.fr (2018).)

### 1.12.3. Les Dimensions De Tableau De Bord

Le Tableau de bord prospectif repose sur quatre dimensions complémentaires qui permettent d'évaluer la performance de manière cohérente et équilibrée. Ces dimensions sont interconnectées et s'inscrivent dans une logique de causalité.

- ❖ **La Perspective Financière** : évalue la performance économique, un indicateur essentiel de la réussite d'une entreprise. Elle vise à mesurer l'efficacité des stratégies mises en place pour générer de la valeur pour les actionnaires et garantir la viabilité financière. Les indicateurs typiques incluent le retour sur investissement, le résultat net, la valeur ajoutée économique, la rentabilité des capitaux propres et le flux de trésorerie disponible. Toutefois, ces indicateurs financiers sont souvent réactifs, car ils reflètent des performances passées et ne permettent pas toujours de prévoir les facteurs de succès futurs.<sup>63</sup>
- ❖ **La Perspective Client** : se concentre sur les clients, qui sont au cœur de la stratégie de l'entreprise. Elle évalue la satisfaction, la fidélisation et la valeur ajoutée pour les clients. Cette dimension mesure la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle actuelle, à conquérir de nouveaux marchés et à établir une relation durable avec ses clients. Les indicateurs courants incluent l'indice de satisfaction client, le taux de fidélisation, l'acquisition de nouveaux clients, la part de marché par segment et la rentabilité par client. Une performance solide dans cette perspective est un levier crucial pour la performance financière future.<sup>64</sup>
- ❖ **La Perspective Des Processus Internes** : se concentre sur le contrôle et l'amélioration de l'efficacité des processus essentiels qui génèrent de la valeur pour l'entreprise et ses clients. Elle permet d'identifier les processus critiques qui influencent directement la satisfaction des clients et la performance financière. Les indicateurs utilisés incluent la qualité des produits ou services, les délais de production ou de livraison, le taux de défauts, le nombre de nouveaux produits innovants, ainsi que le coût des processus. L'amélioration continue des processus internes constitue un élément clé pour obtenir un avantage concurrentiel.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> (Heflo. (2016). What is supply chain management and how does it work? HEFLO Blog.)

<sup>64</sup> (QuestionPro. (2023). Supply chain – Definition, importance, and examples. QuestionPro)

<sup>65</sup> (Envisio. (2023). How to align strategy with execution using the balanced scorecard.)

- ❖ **La Perspective D'apprentissage Et De Croissance** : quant à elle, se concentre sur le développement des compétences, la motivation des employés et la qualité des systèmes d'information, qui sont cruciaux pour garantir la durabilité et l'adaptabilité de l'entreprise. Elle encourage l'innovation, le perfectionnement des compétences des collaborateurs et l'alignement des objectifs individuels avec la stratégie globale. Les indicateurs typiques comprennent le taux de formation, la satisfaction et l'engagement des employés, la capacité d'innovation, la qualité des systèmes d'information, ainsi que l'alignement des objectifs. Cette perspective soutient les autres en garantissant la capacité d'adaptation et de renouvellement.<sup>66</sup>

#### 1.12.4. La Logique De Causalité Entre Les Perspectives

La force principale du Tableau de bord prospectif réside dans la relation de causalité qui unit ses quatre perspectives<sup>67</sup>.

Ces perspectives ne fonctionnent pas de manière isolée, mais s'articulent au sein d'un système cohérent de causes et d'effets.<sup>68</sup>

Par exemple, en investissant dans l'apprentissage et la croissance par le biais de la formation, de l'innovation et du développement des systèmes d'information, on parvient à améliorer la qualité et l'efficacité des processus internes.

Ces processus optimisés entraînent une satisfaction accrue des clients, grâce à des produits et services plus performants et mieux adaptés à leurs besoins. En fin de compte, une clientèle satisfaite et fidèle se traduit par une performance financière améliorée.<sup>41</sup> Cette chaîne de causalité permet aux dirigeants de saisir comment leurs actions dans divers domaines contribuent à la réussite globale de l'entreprise et d'orienter leurs décisions en conséquence.

---

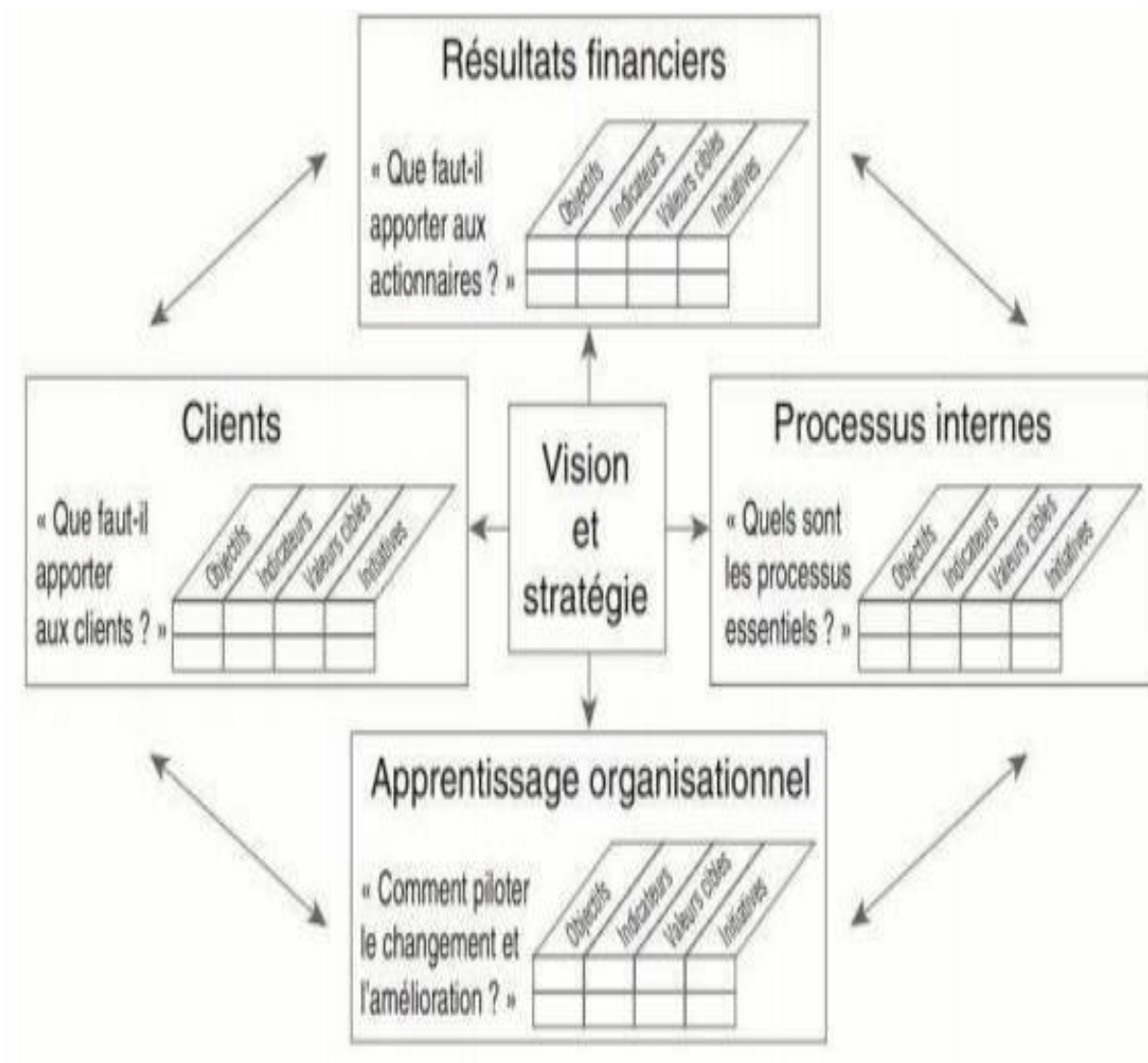
<sup>66</sup> (Eval.fr. (2018). Le tableau de bord prospectif de Robert Kaplan.)

<sup>67</sup> (Balancedscorecard.org. (2025). The balanced scorecard: A comprehensive guide.)

<sup>68</sup> (Marr, B. (2023). Key performance indicators: A practical guide to measuring and managing performance. Wiley.)

<sup>41</sup> (ScienceDirect. (2021). Supply chain management and sustainability: Key challenges and research opportunities.)

Figure 13 : Les Quatre Dimensions Du Tableau De Bord Prospectif



Source : D. AUTISSIER, F. BENSEBAA, F. BOUDIER., « l'Atlas du management », Ed. D'Organisation 2010-2011, P 242.

## **2. SECTION 02 : La SCM Comme Levier De Création De La Valeur Et De La Performance De L'entreprise.**

Dans un environnement économique en perpétuelle mutation, caractérisé par des défis croissants et une concurrence féroce, les entreprises doivent innover en permanence pour maintenir leur compétitivité.

Les approches traditionnelles, souvent axées sur l'efficacité interne, ne suffisent plus. Le succès repose désormais sur la capacité à créer de la valeur à tous les niveaux de l'organisation et de son réseau de partenaires.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) apparaît comme une solution incontournable. En orchestrant de manière efficace les relations avec les fournisseurs, les clients et les autres acteurs de la chaîne de valeur, la SCM procure un avantage concurrentiel notable et contribue à une amélioration globale de la performance.

Dans cette section, nous examinerons en profondeur comment la SCM peut agir comme un véritable levier de création de valeur et un outil efficace pour optimiser la performance de l'entreprise.

### **2.1. La Notion De Création De Valeur Et La Chaîne De Valeur**

La notion de création de valeur selon M. Porter est intrinsèquement liée à la performance de l'entreprise, à travers le concept fondamental de « chaîne de valeur », introduit par Michael Porter.

La « chaîne de valeur », présentée par Porter dans les années 1980 dans son ouvrage majeur « L'avantage concurrentiel »,<sup>69</sup> est définie comme un ensemble d'activités interdépendantes qu'une entreprise effectue pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits ou services. L'objectif principal de ces activités est de générer de la valeur pour le client, ce qui se traduit par une marge bénéficiaire pour les actionnaires. Ce concept illustre l'entreprise comme

---

<sup>69</sup> (Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.)

une série d'activités interconnectées, chacune jouant un rôle dans la création de valeur, permettant ainsi aux entreprises d'identifier les activités clés pour établir un avantage concurrentiel durable.

## 2.2. Les Activités

Selon Elon Porter, on distingue deux catégories d'activités : les activités principales, également appelées fonctions opérationnelles, et les activités de soutien, connues sous le nom de fonctions support. Pour repérer les activités génératrices de valeur, il est crucial de les isoler selon leurs technologies et leur importance stratégique.

### 2.2.1. Les Activités Principales (Fonctions Opérationnelles)

Les activités essentielles constituent le fondement de la conception, de la distribution et du soutien des produits ou services offerts par l'entreprise. Elles sont responsables de la transformation des intrants en extrants et garantissent la satisfaction des clients. Analysons les plus en profondeur :

❖ **La Logistique Interne** : Cette fonction englobe toutes les tâches relatives à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières, des composants et des autres intrants nécessaires à la production. Cela inclut :

La gestion des stocks de matières premières et de composants, La planification des approvisionnements pour éviter les ruptures de stock et les excédents, La réception et le contrôle qualité des marchandises entrantes, Le stockage et la manutention des matières premières et des composants.

La distribution des intrants aux différents postes de travail de l'usine. Une logistique interne performante permet de diminuer les coûts, d'améliorer la qualité et d'assurer la disponibilité des matières premières et des composants nécessaires à la production.<sup>70</sup>

❖ **La Production** : Cette fonction convertit les matières premières et les composants en produits finis. Elle comprend La planification de la production pour satisfaire la demande des clients. L'ordonnancement des tâches et l'allocation des ressources. L'exécution des opérations de

---

<sup>70</sup> (Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6th ed.). Pearson Education. )

fabrication, d'assemblage et d'emballage. Le contrôle qualité des produits en cours de fabrication et des produits finis. La maintenance des équipements de production. Une production efficace contribue à réduire les coûts, à améliorer la qualité, à diminuer les délais de livraison et à accroître la flexibilité de l'entreprise.<sup>71</sup>

- ❖ **La Logistique Externe** : Cette fonction englobe l'ensemble des activités relatives au stockage et à la distribution des produits finis vers les clients. Elle inclut : la gestion des stocks de produits finis, la réception des commandes des clients, la préparation et l'emballage des commandes, l'expédition des produits, la gestion des transports et des livraisons, ainsi que le traitement des retours et des réclamations. Une logistique externe performante contribue à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité du service client et à la garantie de livraisons ponctuelles.<sup>72</sup>
  
- ❖ **La Commercialisation Et La Vente (Marketing)** : Cette fonction vise à promouvoir les produits ou services de l'entreprise, à attirer les clients et à les inciter à effectuer des achats. Elle comprend : la définition de la stratégie marketing et de la politique tarifaire, la réalisation d'études de marché pour cerner les besoins et attentes des clients, la création de campagnes publicitaires et de promotions, la gestion de la force de vente et des canaux de distribution, ainsi que la participation à des salons et événements professionnels. Un marketing et des ventes efficaces permettent d'accroître la notoriété de l'entreprise, d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter les ventes.<sup>73</sup>
  
- ❖ **Les Services** : Cette fonction regroupe toutes les activités liées à la fourniture de services après-vente aux clients. Elle inclut : l'installation et la mise en service des produits, la formation des clients à l'utilisation des produits, la maintenance et la réparation, l'assistance technique, ainsi que le traitement des réclamations. Des services de qualité favorisent la fidélisation des clients, améliorent leur satisfaction et renforcent l'image de marque de l'entreprise.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> (Iack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management* (8th ed.). Pearson Education).

<sup>72</sup> (Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.) Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.

<sup>73</sup> (Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16th ed.). Pearson Education )

<sup>74</sup> (Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. )

### 2.2.2. Les Activités De Soutien

Les fonctions de soutien, bien qu'elles ne soient pas directement engagées dans la création, la vente ou la distribution des produits ou services, sont essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise et à la génération de valeur. Elles englobent divers aspects tels que la gestion générale, la planification stratégique, la gestion financière, la comptabilité, les affaires juridiques, la conformité réglementaire, ainsi que la gestion des relations avec les investisseurs et les actionnaires.

- ❖ **Les Infrastructures De L'entreprise** : Cette fonction englobe l'ensemble des activités relatives à la gestion globale de l'entreprise, incluant : la direction générale et l'administration, la planification stratégique et la gestion financière, la comptabilité et le contrôle de gestion, les affaires juridiques et la conformité réglementaire, ainsi que la gestion des relations avec les investisseurs et les actionnaires. Des infrastructures robustes assurent la stabilité financière de l'entreprise, garantissent le respect des réglementations et facilitent la prise de décisions éclairées.
- ❖ **La Gestion Des Ressources Humaines** : Cette fonction vise à recruter, former, motiver et fidéliser les employés. Elle comprend : la planification des effectifs et le recrutement, la formation et le développement des compétences, l'évaluation des performances et la gestion des carrières, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la gestion des relations sociales et du dialogue social. Une gestion efficace des ressources humaines permet d'attirer et de conserver les talents, de développer les compétences des employés et d'améliorer la motivation et la productivité.<sup>75</sup>
- ❖ **La Recherche Et Le Développement** : Cette fonction a pour but d'innover et de concevoir de nouveaux produits, services et processus. Elle inclut : la recherche fondamentale et appliquée, le développement de nouveaux produits et technologies, l'amélioration des produits et processus existants, ainsi que la protection de la propriété intellectuelle. Un engagement soutenu en recherche et développement permet à l'entreprise de demeurer compétitive, de se distinguer de ses concurrents et de générer de la valeur pour ses clients.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> (Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The Oxford handbook of human resource management. Oxford University Press)

<sup>76</sup> (Schilling, M. A. (2020). Strategic management of technological innovation (6th ed.). McGraw-Hill Education.)

❖ **La Fonction Des Approvisionnements** : vise à acquérir les biens et services indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle englobe : la sélection des fournisseurs et la négociation des contrats, la gestion des commandes et des livraisons, le contrôle de la qualité des produits et services achetés, ainsi que la gestion des relations avec les fournisseurs. Une gestion efficace des approvisionnements contribue à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité et à l'assurance de la disponibilité des biens et services requis par l'entreprise.<sup>77</sup>

Figure 14 : Présentation De La Chaîne De Valeur (M. PORTER).



Source : site net

Les activités principales, qui sont au centre de la création de valeur de l'entreprise, englobent la conception, la production, la commercialisation et la distribution des produits ou services. Ces fonctions opérationnelles, comprenant la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et les services, transforment les intrants en extrants tout en garantissant la satisfaction du client. Toutefois, pour maximiser l'impact de ces activités essentielles, il est crucial de s'appuyer sur des activités de soutien efficaces, qui jouent un rôle de catalyseur, renforçant l'efficacité des fonctions opérationnelles et optimisant la marge globale.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> (Lysons, K., & Farrington, B. (2016). Purchasing and supply chain management (9th ed.). Pearson Education.)

<sup>78</sup> (Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press. )

La chaîne de valeur représente un outil d'analyse stratégique essentiel, permettant d'examiner les activités et fonctions de l'entreprise pour saisir comment les coûts sont engendrés et la valeur est générée à chaque étape. Cette analyse détaillée met en évidence la contribution spécifique de chaque activité, qu'elle soit principale ou de soutien, à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, basé sur la différenciation et l'innovation. La performance globale de la chaîne de valeur repose sur un principe de synergie : chaque maillon, bien qu'il puisse fonctionner de manière indépendante, doit s'intégrer de manière harmonieuse aux autres, dans un esprit de coordination et de synchronisation, afin de maximiser la valeur créée collectivement.

### 2.3. La Notion De Système De Valeur :

Le système de valeur est un concept qui souligne l'importance de la coopération et de la coordination des activités entre une entreprise et ses partenaires externes, tant en amont (les fournisseurs) qu'en aval (les clients).<sup>79</sup>

Contrairement à la chaîne de valeur de Porter, qui se concentre principalement sur les activités internes de l'entreprise, le système de valeur élargit la perspective pour inclure tous les acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit d'une approche globale qui considère que la création de valeur dépasse les frontières de l'entreprise, résultant d'un ensemble d'interactions et de collaborations entre divers partenaires.<sup>80</sup>

Le système de valeur peut être défini comme un ensemble de relations entre l'entreprise et toutes ses parties externes, visant à générer de la valeur pour toutes les parties prenantes de la chaîne et à établir un avantage concurrentiel durable. Cette chaîne de valeur externe (système de valeur) doit être conçue pour intégrer les autres acteurs de l'environnement ayant une influence significative sur la chaîne interne.

Ces acteurs clés sont ceux qui exercent une influence réelle et déterminante dans la construction de l'avantage concurrentiel, notamment : des fournisseurs majeurs, des canaux de distribution et des secteurs de marché.

---

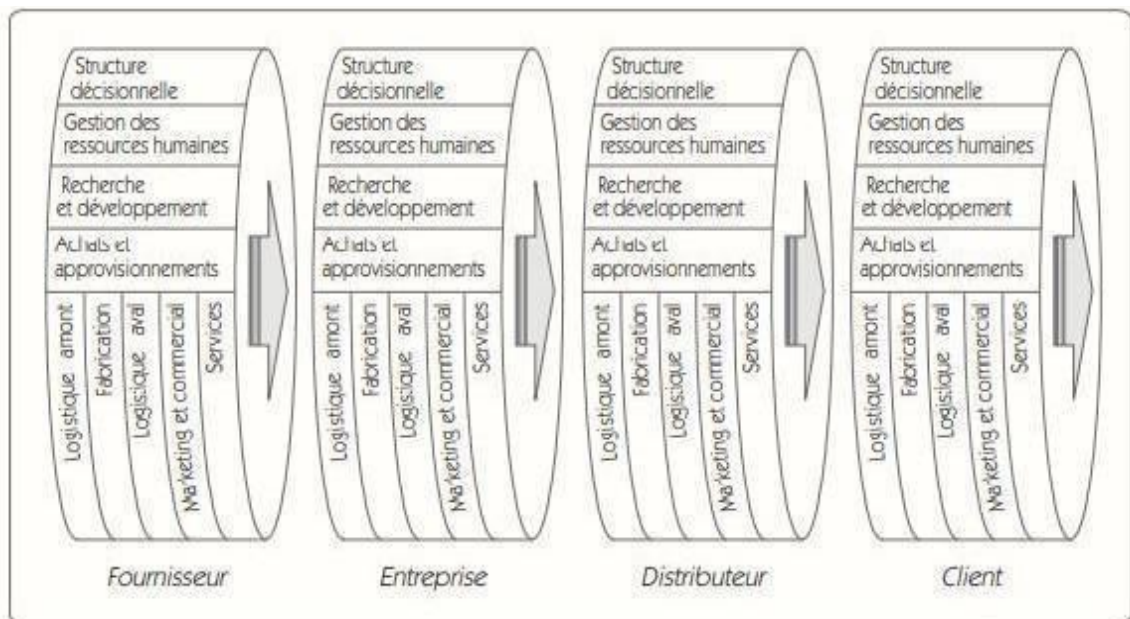
<sup>79</sup> (Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday. )

<sup>80</sup> (Normann, R., & Ramírez, R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77. )

Pour que le système de valeur fonctionne efficacement, il est crucial de coordonner les activités des différents partenaires, ce qui implique :

- ❖ **Le Partage D'informations** : les partenaires doivent échanger des données sur les prévisions de vente, les niveaux de stock, les délais de livraison, etc., afin d'anticiper les besoins et d'éviter les ruptures de stock ou les excédents ;
- ❖ **La Collaboration** : les partenaires doivent coopérer pour résoudre les problèmes, améliorer les processus et innover ;
- ❖ **La Confiance** : les partenaires doivent instaurer un climat de confiance et partager les risques.

Figure 15 : le système de valeur (la chaîne de valeur externe)



Sources : A. Courtois, M. Pillet, CH. Bonnefous-Martin, « gestion de production », 4<sup>e</sup> éd, Éditions d'organisation, Paris, 2003

2.4. Supply Chain Management

La gestion de la chaîne logistique, également connue sous le nom de Supply Chain Management (SCM), est un levier stratégique fondamental qui a un impact significatif sur la performance globale d'une entreprise et joue un rôle clé dans la création de valeur. Cette partie offre une analyse approfondie et structurée visant à éclairer comment la SCM affecte ces deux éléments fondamentaux : la génération de valeur et la performance organisationnelle.

2.4.1. Une Approche Intégrée Pour Générer De La Valeur

La SCM dépasse le cadre de la fonction logistique traditionnelle. Elle incarne une philosophie de gestion globale qui vise à coordonner et à intégrer toutes les fonctions, activités et processus essentiels, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à travers l'ensemble du système de valeur. Ce système englobe tous les acteurs de la chaîne, des fournisseurs aux clients finaux, en passant par les partenaires logistiques et les distributeurs<sup>81</sup>. L'objectif de cette intégration est de synchroniser et d'optimiser la gestion des flux de produits, d'informations et de services.<sup>82</sup>

Figure 16 : Une Représentation De La Supply Chain Management (Selon Mentzer Et Al, 2001)



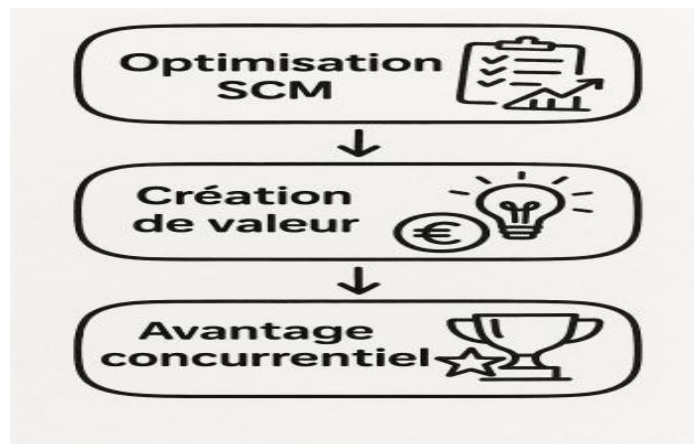
Source: Mintzer et John T, 'Defining supply chain management', journal of business logistics, vol. 22, n° 2, 2001, P19

<sup>81</sup> (Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107–124. )

<sup>82</sup> (Oper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management, 8(1), 1-14.)

Le but ultime est de créer de la valeur pour le client, qui reste la finalité économique primordiale. La valeur perçue par le client dépend de la capacité de l'entreprise à satisfaire précisément ses attentes en matière de qualité, de délais, de coûts et de personnalisation. En orchestrant tous les maillons de la chaîne, la SCM transforme cette capacité en un avantage concurrentiel durable

*Figure 17 : La Chaîne Logistique Et L'avantage Concurrentiel*



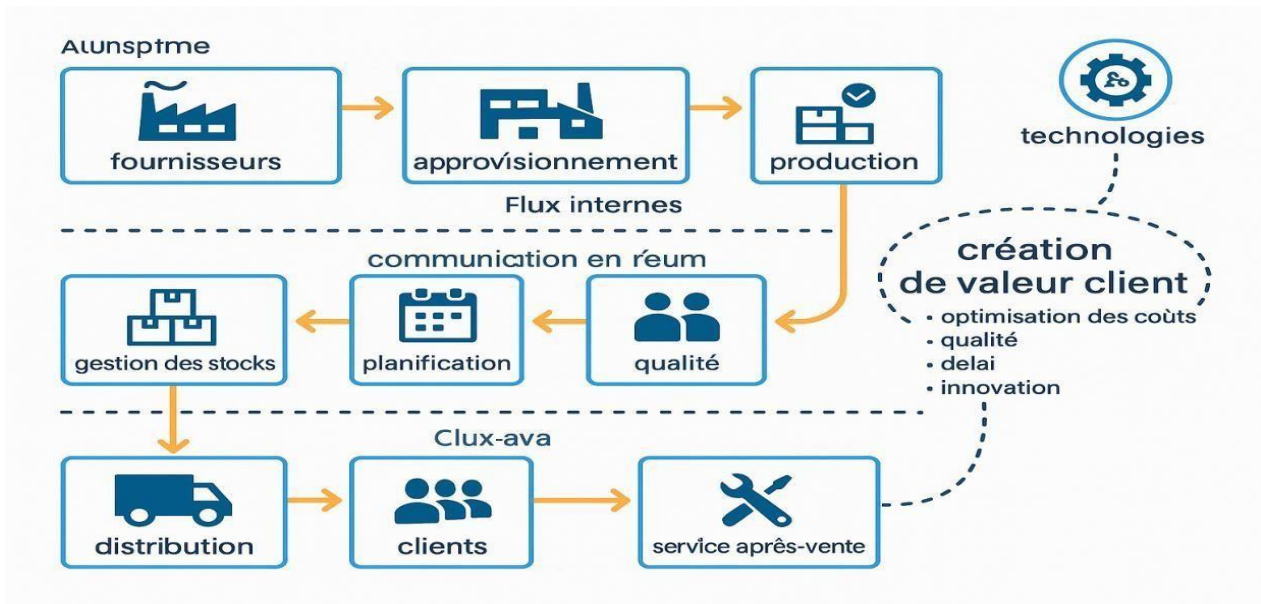
*Source : Elaboré Par Nous Même*

Par exemple, une entreprise qui gère efficacement sa chaîne logistique peut réduire considérablement ses délais de livraison tout en maintenant des coûts bas, ce qui améliore la satisfaction client et renforce sa position sur le marché.

Cette philosophie repose sur une collaboration étroite entre les différents acteurs, qui partagent informations, ressources et objectifs communs. Cette approche systémique permet d'optimiser la performance globale du réseau, plutôt que de se focaliser uniquement sur la performance individuelle de chaque maillon.<sup>83</sup>

<sup>83</sup> (Chheb, H. (2023). Le rôle de la Supply Chain Collaboration dans la Création de Valeur : étude qualitative. Revue Marocaine de Gestion et de Business Studies, 4(2).)

Figure 18 : La Supply Chain Management : Une Approche Intégrée Pour Générer De La Valeur



Source : élaboré par nous même

#### 2.4.2. Le SCM En Tant Que Moteur D'amélioration De La Performance Organisationnelle.

La performance d'une entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur tout en demeurant efficace, efficiente et adaptable. L'intégration du SCM se présente comme un outil fondamental pour atteindre cet objectif, car il vise à améliorer le service, à diminuer les coûts et à maximiser la création de valeur simultanément.<sup>84</sup>

Ce processus s'étend à l'ensemble de la chaîne logistique, englobant les fournisseurs, les clients finaux et tous les intervenants intermédiaires.

Dans le cadre du SCM, la valeur est perçue comme le bénéfice anticipé en fonction du risque, et son évolution est étroitement liée à la compréhension des attentes et des perceptions des clients.

85

<sup>84</sup> (Rouquet, A. (2021). La performance des supply chains. Techniques de l'Ingénieur.)

<sup>85</sup> (Revue Chercheur. (2022). La supply chain et la performance logistique. )

Le SCM incarne une philosophie managériale axée sur la coordination et l'intégration des processus internes de l'entreprise avec ceux du système de valeur global. L'objectif est d'harmoniser les flux de produits, de services et d'informations afin de créer une valeur tangible pour le client.

Cette coordination nécessite une collaboration étroite entre les parties prenantes du système de valeur, où chaque acteur travaille ensemble pour atteindre des objectifs communs, tout en se concentrant sur la satisfaction des besoins des clients.<sup>86</sup>

De plus, le SCM favorise le développement de compétences génératrices de valeur par l'intégration des processus tout au long de la chaîne logistique. Ainsi, la gestion de la chaîne logistique dépasse la simple gestion des coûts ou des facteurs internes de différenciation ; elle inclut également l'analyse des relations entre les différents maillons de la chaîne et des coûts associés à ces interactions. L'adoption du SCM se révèle donc être un levier stratégique pour générer de la valeur en optimisant l'ensemble des processus dans le cadre d'une politique globale.

Figure 19 : Radar De La Performance SCM

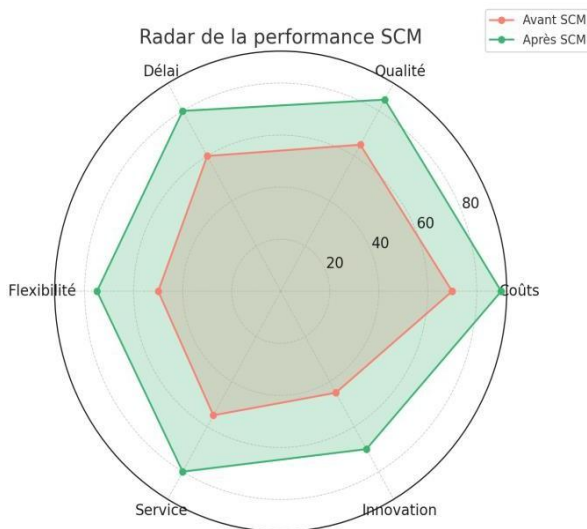
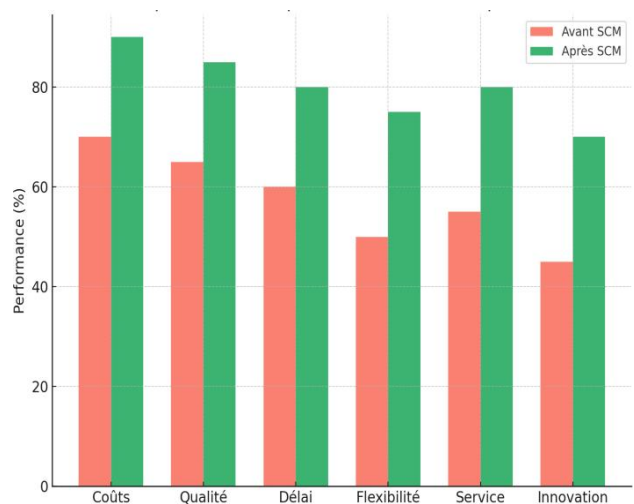


Figure 20 : Comparaison De La Performance Avant / Après La SCM



Source : élaboré par nous même

<sup>86</sup> (Wayden.(s.d.). L'importance de la collaboration et du partage d'informations dans la supply chain.)

La gestion des diverses fonctions du Supply Chain Management (SCM) est cruciale pour atteindre une performance optimale au sein d'une entreprise. Cette gestion nécessite une coordination et une adaptation des flux physiques, des informations, des approvisionnements, de la production, du stockage et de la distribution. On peut identifier différents types de gestion en fonction des fonctions et des objectifs spécifiques de la chaîne logistique.<sup>87</sup>

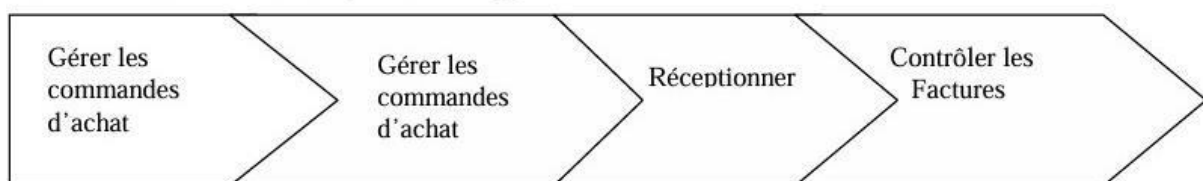
## 2.5. Piloter La Performance Achat

Le pilotage de la performance des achats est réalisé de façon différente suivant qu'il est destiné aux acheteurs, au directeur des achats ou à la direction générale d'une entreprise.<sup>88</sup>

### 2.5.1. Analyser La Performance De L'organisation Achat

L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en œuvre pour y parvenir.

*Figure 21 : Processus de Gestion des approvisionnements*



*Source : Rémy le moigne, supply chain management, Dunod, Paris, 2013, p4*

<sup>87</sup> (Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 69)

<sup>88</sup> (Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 70)

### **2.5.2. L'efficacité De L'organisation Achat**

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères : la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais.

#### **❖ La Maîtrise Des Coûts**

La maîtrise des coûts est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits (on parle quelquefois de dérive achat). Le suivi de l'évolution des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette évolution et, si nécessaire, de mettre en œuvre les actions correctrices. La cause de la variation d'un coût d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs mais peut être aussi dû à la variation d'un taux de change ou du coût d'une matière première, à une évolution technique ou à l'augmentation d'un coût.

#### **❖ La Gestion De La Qualité**

La gestion de la qualité peut être évaluée en examinant la qualité des produits fournis par les fournisseurs et leur conformité aux spécifications établies par le bureau d'étude. Des éléments comme le taux de rebut des produits livrés, le nombre de fournisseurs certifiés, ou encore le respect des quantités commandées, sont autant d'indicateurs qui permettent d'évaluer cette maîtrise de la qualité. De plus, lors de la phase de développement d'un nouveau produit, on peut également mesurer la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution envoyées aux fournisseurs.

#### **❖ L'évaluation Du Respect Des Délais**

L'évaluation du respect des délais peut, par exemple, porter sur le processus de traitement d'une demande d'achat ou sur le respect des délais de livraison par les fournisseurs. Des indicateurs tels que le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits, ou le pourcentage de livraisons en retard, permettent de mesurer ce respect des délais.

❖ **L'efficacité De L'organisation Des Achats**

Mesurer l'efficacité d'une organisation d'achats concerne les principales ressources de cette structure : les employés, la direction, les procédures et les systèmes d'information. Par exemple, le nombre d'heures de formation suivies chaque année par les acheteurs ou le taux de commandes d'achat gérées via un système d'information peuvent servir à évaluer l'efficacité de l'organisation des achats.

*Figure 22 : Les Indicateurs Clés De Suivi De La Performance De L'organisation Achat*

Nom	Unité de mesure	Description
<b>Valeur moyenne d'une commande</b>	Valeur	$\frac{\text{Valeur totale des commandes d'achats}}{\text{Nombre de commandes d'achats}}$
<b>Coût de passation d'une commande</b>	Coût	$\frac{\text{Coût annuel de passation des commandes}}{\text{Nombre total de commandes}}$
<b>Taux de service</b>	%	$\frac{\text{Nombre de commandes honorées}}{\text{Nombre total de commandes}}$

*Source : Rémy LE MOIGNE « supply chain management », édition Dunod, Paris 2013, page 69.*

## 2.6. Piloter La Performance De La Production

### 2.6.1. Suivre Les Coûts De Production

Une entreprise doit avoir une bonne connaissance du coût de ses produits, en particulier le coût de production, pour gérer sa marge, établir ses prix de vente, ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations. Il existe plusieurs méthodes pour calculer le coût de fabrication d'un produit.

L'évaluation des coûts par ordre de fabrication (job costing ou job ordercosting) attribue les coûts à des ordres de production spécifiques.

L'évaluation des coûts par lot de fabrication (batch costing) répartit les coûts sur des lots de fabrication.<sup>89</sup>

L'évaluation des coûts par processus de production (process costing) répartit les coûts sur une période donnée, en les moyennant pour tous les produits fabriqués durant cette période.

L'évaluation des coûts par opération (opérationcosting) est utilisée dans la fabrication par lot lorsque les produits fabriqués présentent des caractéristiques à la fois communes et spécifiques (comme, par exemple, des costumes). Le coût des produits est évalué par lot en tenant compte des variations.

L'approche choisie doit être adaptée au processus de fabrication. Une brasserie qui utilise un processus de fabrication continue n'adoptera probablement pas la même méthode qu'une usine qui fabrique des machines industrielles en production discrète.<sup>90</sup>

## 2.7. Piloter La Gestion Des Stocks

La gestion des stocks peut être définie comme un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés en vue d'une utilisation future, permettant ainsi de répondre aux besoins des utilisateurs sans les contraintes de délais ou d'interruptions liées à la production ou à la livraison par des fournisseurs.<sup>91</sup>

### 2.7.1. Objectifs De Gestion Des Stocks

- ✓ Réguler le niveau des stocks de matières premières et de produits finis
- ✓ Les stocks permettent de réduire les coûts de transport
- ✓ Assurer une protection contre les fluctuations de la demande qui pourraient affecter la production et le transport
- ✓ Faire face aux problèmes de délais de livraison.

---

<sup>89</sup> (Rémy LE MOIGNE ; op ; cit, Page 142).

<sup>90</sup> (Idem)

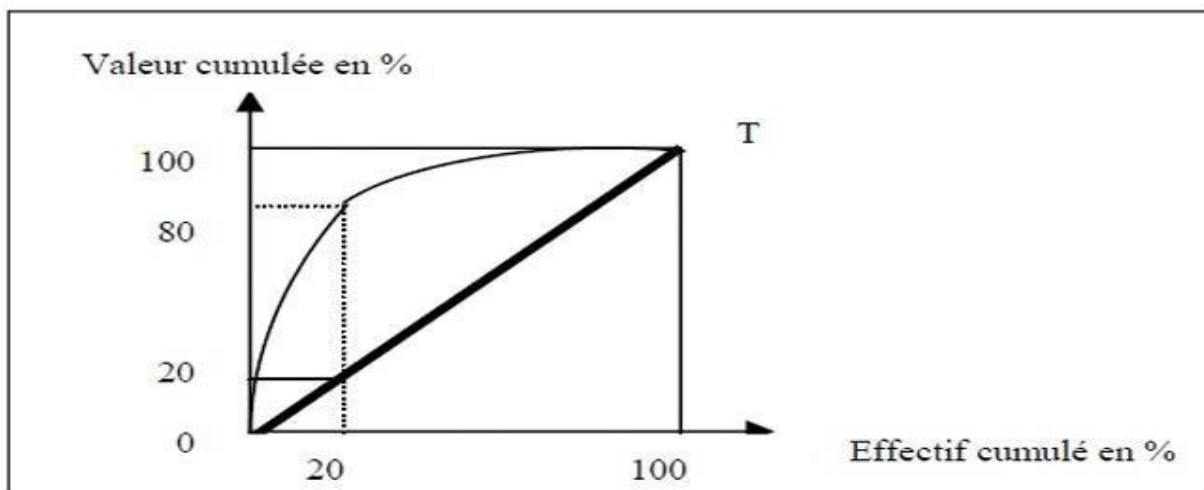
<sup>91</sup> (Rémy le moigne, op-cit, p79)

### 2.7.2. Les Modèles D'analyse Des Stocks

Il existe plusieurs modèles d'analyse pour la gestion des stocks :

- ❖ **Le modèle 20/80** : basé sur la loi de Pareto, selon laquelle 20 % des articles représentent 80 % de la valeur. Il s'agit d'un graphique où l'effectif cumulé est en abscisse et la valeur cumulée en ordonnée.

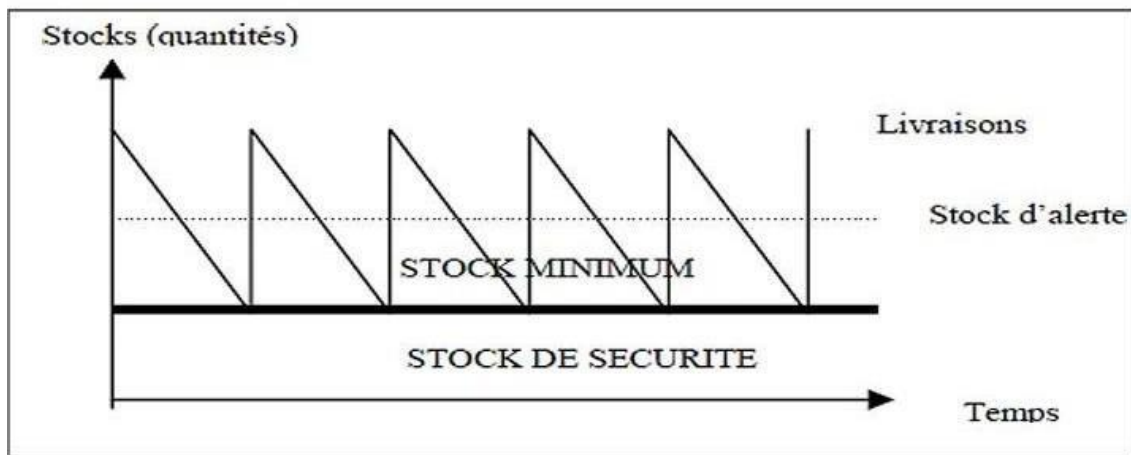
*Figure 23 : La courbe du modèle 20/80*



*Source : Aida Kaddoussi, optimisation des flux logistique, th.doc, école centrale de Lille, 2012, p23*

- ❖ **Le Modèle De Wilson** : il est essentiel de relier la quantité à commander à la fréquence des stocks. Il introduit plusieurs concepts de stocks :
  - Le stock minimum (qui dépend du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation associée)
  - Le stock de sécurité (qui permet de faire face aux ruptures éventuelles de stock) - Le stock d'alerte (qui sert d'indicateur pour déclencher la consommation).

Figure 24: Modèle de Wilson



Source : Aida Kaddoussi, Op-Cite, P37

## 2.8. Piloter L'efficacité De La Gestion Des Commandes Administration Des Ventes

Les responsabilités de la personne chargée de la gestion des commandes incluent le traitement, conformément aux procédures établies, des commandes reçues du réseau commercial, ainsi que la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour répondre aux attentes des clients. Il existe de nombreux indicateurs pour évaluer la performance du processus de gestion des commandes ces indicateurs sont partagés entre clients et fournisseurs, bien que les méthodes de calcul puissent varier selon les données utilisées. Grâce aux informations fournies par la gestion administrative des ventes concernant les dates de disponibilité des produits, il est possible de planifier les envois

de produits vers les sites de distribution en tenant compte des capacités, des politiques de stockage et du transport. La stratégie de distribution repose sur une gestion efficace de cette fonction<sup>92</sup>

*Figure 25 : Quelques indicateurs de suivi de performance d'admiration des ventes*

Délai de livraison	Durée	$\frac{\text{Somme des délais de livraison des}}{\text{Commandes Nombre total de commandes}}$
Taux de retour Client	%	$\frac{\text{Nombre de produits retournés par les clients}}{\text{Nombre total de produits expédiés aux clients}}$

*Source : Rémy LE MOIGNE (Supply Chain Management), édition Dunod, Paris 2013*

### 2.8.1. Les Modèles De Mesure De La Performance De La Chaîne Logistique

Différents auteurs ont élaboré plusieurs modèles pour évaluer la performance logistique.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de ces modèles :

- Le modèle World Class Logistics, développé par l'Université d'État du Michigan en 2000, repose sur un questionnaire de 68 questions visant à mesurer le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique, la compréhension des concepts associés, ainsi qu'un benchmarking externe avec les 20 entreprises les plus performantes au niveau mondial en gestion de la chaîne logistique.
- L'ASLOG, proposé par l'Association Française pour la Logistique en 1998, utilise un questionnaire sous forme de scorecard pour réaliser un benchmarking interne, évaluer les procédures logistiques et analyser leurs forces et faiblesses.

<sup>92</sup> (MARCHAL André, « logistique globale » édition Ellipses, 2006, page 285.)

- Le modèle SCOR, introduit par PRTM en 2002, se concentre sur l'évaluation des processus clés de la gestion de la chaîne logistique, en menant des évaluations stratégiques et opérationnelles, tout en identifiant les meilleures pratiques par le biais d'un benchmarking externe.
- Le Tableau de Bord Prospectif, développé par Morana et Paché en 2000, utilise des indicateurs pour cibler l'amélioration de la performance à un niveau stratégique, en identifiant les facteurs clés pour une amélioration à long terme et en évaluant les résultats financiers, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.
- Enfin, le Strategic Profit Model, proposé par Stapleton et al. En 2002, examine la relation entre la performance et les fluctuations de la valeur des actions à travers des analyses par ratios, reliant les niveaux stratégiques et opérationnels via des ratios financiers, tout en s'appuyant sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette.

Figure 26 : Les Modèles De Mesure De La Performance De La Chaîne Logistique

<b>Encadré : Quelques méthodologies en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique</b>
<p><b>World Class Logistics</b> ( Estampe et al., 2000)                      Elaboré par la 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</p>
<p><b>ASLOG (association française pour la logistique) (Pimor, 1998)</b>                      Questionnaire référentiel sous forme de scorecard                      Benchmarking interne mais pas externe                      Evalue les procédures logistiques                      Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures</p>
<p><b>SCOR (Supply Chain Operations Reference model) (PRTM, 2002)</b>                      Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique                      Evaluations tant stratégiques que opérationnelles                      Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques                      Identifie les améliorations souhaitables</p>
<p><b>Tableau de Bord Prospectif (Morana et Paché, 2000)</b>                      Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance                      Plutôt de 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 internes et l'apprentissage organisationnel</p>
<p><b>Strategic Profit Model (Stapleton et al. 2002)</b>                      Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions                      Analyses par ratios                      Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers                      Benchmarking externe par le biais des ratios financiers                      Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette</p>

Source : Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJEL

## **Conclusion**

En conclusion, bien que la notion de performance soit interprétée de manière variée selon les contextes, elle se manifeste dans le domaine des sciences de gestion par l'atteinte des objectifs organisationnels, l'efficacité et le succès.

L'évaluation de la performance a évolué d'une approche centrée sur les aspects financiers vers une perspective plus globale et multidimensionnelle, nécessitant une analyse qualitative pour appréhender la complexité de la performance dans son ensemble.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management) s'affirme comme un levier crucial pour cette performance en optimisant la chaîne de valeur et en garantissant la coordination entre ses différents éléments.

Cette méthode ne se limite pas à l'amélioration des résultats financiers, mais englobe également la maîtrise des coûts, l'efficacité opérationnelle, le respect des délais, la qualité des produits, la réactivité aux demandes du marché et, en fin de compte, la satisfaction des clients.

L'étude de cas qui suivra examinera de manière concrète l'influence du Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise SONARACH, en mettant en évidence comment une gestion stratégique de la chaîne logistique, axée sur la collaboration et l'intégration, peut transformer l'organisation de manière positive et lui offrir un avantage concurrentiel durable.

A large orange scroll graphic with a white border and rounded corners. The scroll is unrolled, with the top edge curving upwards and the bottom edge curving downwards. The text "Cas Pratique" is centered on the scroll.

# Cas Pratique

## Introduction

Après avoir exploré les principes théoriques de la chaîne logistique et son importance stratégique pour l'amélioration des performances des entreprises, cette troisième section de notre mémoire se concentre sur une application pratique de ces concepts à travers une étude de cas spécifique.

Nous nous pencherons sur l'entreprise Sonatrach, leader national dans le domaine des hydrocarbures, en mettant l'accent sur la division laboratoire de la direction Recherche et Développement, située à Boumerdès, où nous avons eu la chance d'effectuer notre stage.

L'objectif de cette section est d'examiner les différentes phases du processus logistique au sein de cette entité, afin de mieux appréhender comment la gestion de la chaîne logistique peut affecter la performance opérationnelle de l'entreprise. Grâce à l'observation sur le terrain et aux échanges avec les acteurs internes, nous avons pu rassembler des informations précieuses concernant l'organisation logistique, les flux d'informations et de matières, ainsi que les défis quotidiens rencontrés.

La première section se divise en deux parties principales. La première partie décrit la méthodologie choisie pour notre étude, en précisant les décisions prises et les outils employés, y compris le guide d'entretien élaboré pour recueillir les opinions des acteurs internes.

Nous y présenterons également l'entreprise ainsi que la division concernée, en détaillant leur structure et leurs missions, afin de contextualiser notre analyse.

La seconde partie est consacrée à l'analyse des résultats obtenus. Nous y examinerons le processus logistique de la division, en décrivant ses différentes étapes et en illustrant ce fonctionnement par un exemple concret impliquant un partenaire externe. Nous mettrons en évidence l'impact de la chaîne logistique sur la performance opérationnelle de l'entreprise, en nous basant sur les données collectées lors des entretiens.

Cette analyse nous permettra enfin de répondre à la problématique soulevée en introduction, en identifiant les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration potentiels du système logistique examiné.

## 1. Section 01 : choix méthodologique et présentation de l'entreprise

Dans cette première section, nous visons deux objectifs complémentaires.

Tout d'abord, nous justifions le choix méthodologique retenu pour notre étude. Pour approfondir notre compréhension des pratiques et des enjeux liés à la gestion de la chaîne logistique, nous avons opté pour une approche qualitative.

Cette méthode nous a permis de collecter des données riches et contextuelles, notamment à travers des entretiens et des observations sur le terrain, facilitant ainsi une analyse approfondie des réalités opérationnelles.

Ensuite, nous présentons l'entreprise Sonatrach, en mettant l'accent sur la division laboratoire de la direction Recherche et Développement, située à Boumerdès, où nous avons effectué notre stage.

Cette présentation a pour but de situer le cadre organisationnel et fonctionnel de notre étude, en soulignant les missions principales de la division ainsi que ses spécificités opérationnelles. Cette conceptualisation est cruciale pour appréhender les mécanismes de la chaîne logistique et leur influence sur la performance globale de l'entreprise.

### 1.1. Choix Méthodologique

Pour réaliser cette étude, nous avons choisi une approche qualitative, particulièrement adaptée à l'analyse approfondie des pratiques et processus logistiques au sein de la division laboratoire de Sonatrach.

Cette méthodologie permet d'explorer en détail les réalités du terrain, les perceptions des acteurs concernés ainsi que les défis rencontrés dans la gestion quotidienne de la chaîne logistique. Afin de recueillir des données riches et pertinentes, nous avons mené des entretiens avec les responsables de la direction logistique et plusieurs employés occupant des postes clés au sein du laboratoire.

Ces entretiens ont été préparés à l'aide d'un guide structuré, garantissant la cohérence et la pertinence des échanges. De plus, nous avons complété cette démarche par l'analyse de documents internes ainsi que par des observations directes réalisées lors de notre stage.

Notre travail de terrain a couvert presque tous les services de la direction logistique, notamment le département approvisionnement, le service achat, la gestion des stocks, ainsi que le suivi des flux matériels et informationnels. Sous la supervision de notre encadreur, nous avons collaboré étroitement avec les responsables de ces différents services, ce qui nous a permis d'obtenir une vision globale et précise du fonctionnement logistique de la division. Cette immersion nous a également permis d'identifier les interactions entre les services et d'appréhender les contraintes opérationnelles spécifiques.

Enfin, nous avons élargi notre collecte de données à d'autres directions liées à la logistique, telles que la direction financière, afin de mieux comprendre les dimensions transversales et les impacts organisationnels liés à la gestion logistique. Cette méthodologie rigoureuse, combinant entretiens, observations et analyse documentaire, nous a ainsi permis de construire une analyse solide.

## **1.2. Présentation de l'entreprise SONATRACH**

SONATRACH, ou Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, est une entreprise publique algérienne fondée le 31 décembre 1963.

Elle se positionne parmi les leaders du secteur en Algérie et en Afrique. L'entreprise exploite six raffineries sur le territoire national, ainsi que deux complexes pétrochimiques, quatre installations de liquéfaction de gaz naturel liquéfié (GNL) et deux complexes de séparation de gaz de pétrole liquéfié (GPL).

SONATRACH possède 154 filiales, dont ENAGEO, ENAFOR, ENGTP et NAFTAL. Avec un effectif de 50 000 employés (200 000 en incluant ses filiales), elle contribue à hauteur de 30 % du produit national brut (PNB) de l'Algérie.

En 2005, la production de l'entreprise s'est élevée à 232,3 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP), dont 11,7 % (soit 24 millions de TEP) destinés au marché intérieur.

Les activités principales de SONATRACH englobent l'exploration et la production de pétrole et de gaz naturel, ainsi que le traitement et la commercialisation des hydrocarbures. L'entreprise est

également active dans la production d'électricité et de gaz, la construction de pipelines, ainsi que dans le transport maritime et l'ingénierie.

En tant que principal fournisseur de pétrole et de gaz en Algérie, SONATRACH joue un rôle crucial dans l'économie nationale. De plus, elle est engagée dans divers pays à l'étranger, principalement en Afrique, en Europe et en Asie, à travers des partenariats et des coentreprises avec d'autres sociétés pétrolières et gazières.

La recherche est un aspect essentiel de l'industrie pétrolière, car l'extraction de pétrole brut et de gaz naturel présente des défis techniques considérables. Par ailleurs, une fois extraites, ces ressources doivent être manipulées avec une grande précaution.

*Figure 27 : présentation de Sonatrach*

SONATRACH « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a » est une entreprise publique algérienne créée le « 31 décembre 1963 », un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine.

SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique.



Source : Le site web officiel de SONATRACH

### 1.2.1. Historique de SONATRACH

Après l'indépendance, l'État algérien a décidé de prendre le contrôle de ses ressources pétrolières et gazières en créant la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures) le 31 décembre 1963, par le décret N° 63/491 publié dans le journal officiel le 10 janvier 1964. Initialement, la SONATRACH, société d'État, se concentrait sur le transport et la commercialisation des hydrocarbures, mais en 1966, son champ d'action a été élargi pour inclure toutes les activités de l'industrie pétrolière. En raison de la nature de ses opérations, la SONATRACH est

placée sous la supervision du ministère de l'Énergie et des Industries pétrochimiques et est régie par le droit commercial algérien.

Dans le cadre d'un plan quinquennal, SONATRACH a entrepris une vaste restructuration qui a conduit à la création de 17 entreprises :

- 4 entreprises industrielles : NAFTAL, ENIP, ENPC et ASMIDAL
- 6 entreprises de réalisation : ENGTP, ENGCB et ENAC
- 6 entreprises de services pétroliers : ENAGEO, ENAFOR, ENTP, ENSP, ENEP et CERHYD
- 4 entreprises de gestion des zones industrielles à Arzew, Skikda, Hassi R'mel et Hassi-Messaoud

En 1998, SONATRACH a été transformée en société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur, sous réserve des dispositions de ses statuts.

Actuellement, SONATRACH remplit des missions stratégiques axées sur la recherche, la production et le transport. Elle s'implique également dans d'autres domaines tels que la production d'électricité, les énergies nouvelles et renouvelables, ainsi que le dessalement de l'eau de mer. Ses activités s'étendent en Algérie et à l'international, notamment en Afrique (Mali, Tunisie, Niger, Libye, Égypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France), en Amérique latine (Pérou) et aux États-Unis, où des opportunités se présentent.

### **1.2.2. Missions de la SONATRACH**

Les missions attribuées à la SONATRACH, en raison de son rôle essentiel dans le développement économique du pays, tant sur le territoire algérien qu'à l'international, incluent :

- ❖ La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ❖ Le développement, l'exploitation et la gestion des infrastructures de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- ❖ La liquéfaction du gaz naturel, ainsi que le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux;
- ❖ La construction et l'exploitation industrielle et commerciale des moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- ❖ La contribution au développement national par l'optimisation de la valeur à long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie ;
- ❖ Le traitement et la transformation des hydrocarbures et de leurs produits dérivés ;

- ❖ L'approvisionnement en hydrocarbures et en produits dérivés sur les marchés national et international ;
- ❖ La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures ;
- ❖ L'intensification des efforts d'exploitation et la capitalisation des études menées dans ce domaine, afin d'améliorer la connaissance du sous-sol et de mettre en lumière les réserves d'hydrocarbures potentielles.

### 1.2.3. L'organigramme De Sonatrach

L'organigramme de la macrostructure de Sonatrach est structuré autour de plusieurs entités clés, chacune ayant des fonctions et des missions spécifiques.

À la tête de cette organisation se trouve le Président Directeur Général, qui supervise l'ensemble des opérations. Sous sa direction, le Comité Exécutif et le Secrétariat Général jouent un rôle fondamental dans la prise de décisions stratégiques et la gestion administrative.

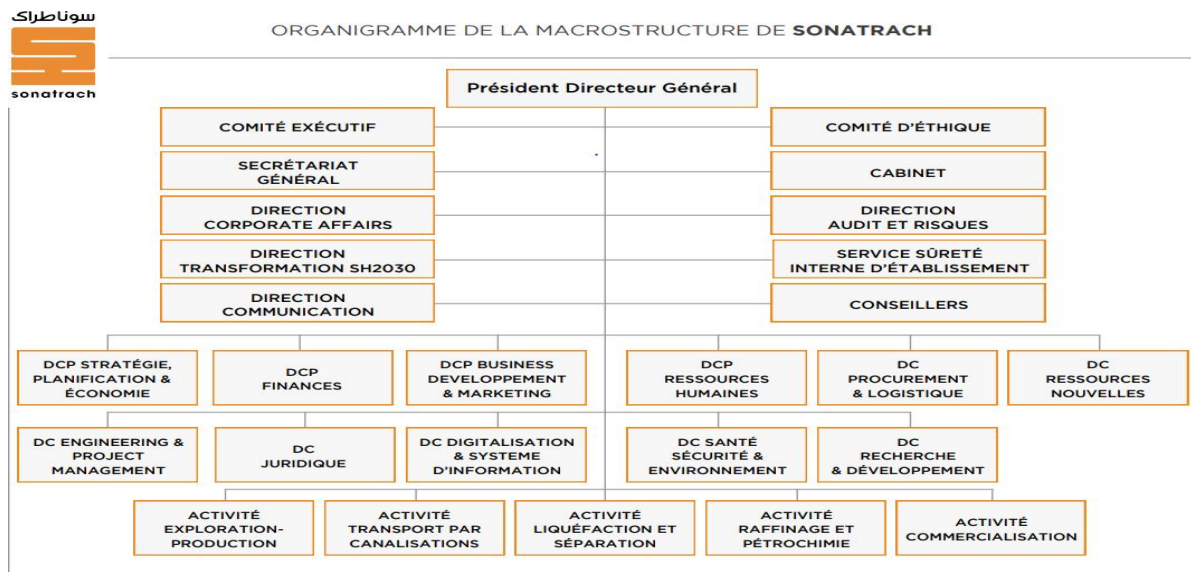
La Direction des Affaires Corporates et la Direction de la Communication sont chargées de la stratégie de communication globale ainsi que de la gestion des relations publiques. La direction Transformation SH2030 est dédiée à la mise en œuvre de projets de transformation à long terme.

Des structures de contrôle et de conseil, telles que le Comité d'Éthique et la Direction de l'Audit et des Risques, assurent la conformité et la bonne gouvernance. Ces entités sont essentielles pour garantir la transparence et l'intégrité au sein de l'organisation. De plus, le Service de Sûreté Interne d'Établissement veille à la sécurité des opérations.

La direction des projets et de l'ingénierie, ainsi que les différentes directions spécialisées, notamment celles consacrées à la finance, à la stratégie et au développement, jouent également un rôle déterminant. Chacune de ces directions est responsable d'un ensemble d'activités spécifiques, telles que l'exploration-production, le transport par canalisations, la liquéfaction et séparation, ainsi que le raffinage et la pétrochimie.

Sonatrach est une entreprise publique algérienne spécialisée dans le secteur des hydrocarbures, jouant un rôle fondamental dans l'exploration, la production, le transport et la commercialisation des ressources pétrolières et gazières. Sa structure est conçue pour optimiser ses opérations, avec plusieurs divisions dédiées à divers aspects de son activité.

Figure 28 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne à l'entreprise

### 1.2.4. Activités Principales

L'organisation de SONATRACH est fondée sur plusieurs divisions stratégiques :

Tableau 1 : Les Activités Principales De SONATRACH

Division	Rôle principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration-Production (E&amp;P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recherche, développement et exploitation des réserves de pétrole et de gaz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport par Canalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion du transport des hydrocarbures via des pipelines</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquéfaction et Séparation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervision des activités de liquéfaction du gaz et de séparation des produits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raffinage et Pétrochimie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transformation, raffinage et production de produits pétrochimiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vente des hydrocarbures sur les marchés nationaux et internationaux</li> </ul>

Source : élaboré par nous même

### **1.2.5. Présentation de la Division Laboratoire (DLAB) : Le cœur scientifique de SONATRACH**

En tant qu'entité scientifique et technique clé, la Division Laboratoire de SONATRACH est responsable de la coordination des activités et de l'optimisation de la chaîne logistique. Elle fournit des analyses et une expertise essentielle pour les opérations de SONATRACH, tant en amont qu'en aval, assurant ainsi sa compétitivité sur le marché international des hydrocarbures. La Division Laboratoire joue un rôle crucial dans l'innovation et l'amélioration continue des processus au sein de l'entreprise, se positionnant comme un atout stratégique pour l'avenir énergétique de l'Algérie.

Au sein de SONATRACH, la Division Laboratoire, anciennement connue sous le nom de CRD (Centre de Recherche et Développement) puis DLAB (Division Laboratoires), représente l'excellence scientifique et l'innovation. Elle se distingue comme un acteur clé dans l'exploration et la production d'hydrocarbures, jouant un rôle fondamental dans la découverte de nouvelles ressources et l'optimisation des méthodes d'extraction.

Cette division est à la pointe des études et analyses géologiques, indispensables pour l'identification de gisements prometteurs, et supervise la mise en œuvre de projets d'extraction qui allient performance et respect de l'environnement, en intégrant des techniques modernes pour une récupération optimale des ressources. LA division DLAB constitue ainsi un pilier de la stratégie globale de SONATRACH, visant non seulement à accroître ses capacités de production, mais également à perfectionner ses méthodes d'exploration pour garantir une rentabilité durable et un impact environnemental minimal.

En investissant continuellement dans des technologies avancées et en favorisant des approches innovantes, la Division Laboratoire joue un rôle significatif dans le maintien de SONATRACH à la pointe du progrès sur le marché mondial des hydrocarbures, tout en contribuant activement au développement durable du secteur énergétique algérien.

Créée en 1973 à Hydra, la Division Laboratoire a permis au Groupe SONATRACH de disposer des laboratoires d'analyses autonomes, capables de fournir une large gamme de services à ses entités opérationnelles ainsi qu'à celles de ses partenaires. Cela a renforcé son indépendance et son savoir-faire dans le secteur des hydrocarbures.

En tant qu'outil scientifique et technique essentiel, elle joue un rôle actif dans la prospection, l'exploitation et le développement des hydrocarbures, tant en amont qu'en aval, garantissant ainsi la durabilité des ressources énergétiques du pays.

### **1.2.5.1. Historique de la Division Laboratoire (DLAB) : Un Chemin d'Excellence et d'Innovation**

Fondée en 1973 à Dar El Beida sous l'appellation de laboratoire central des hydrocarbures et intégrée à l'Activité amont, cette division a connu plusieurs étapes marquantes, illustrant son évolution et sa capacité d'adaptation face aux défis du secteur. Initialement, elle a bénéficié des ressources humaines et matérielles des laboratoires de la Division hydrocarbures situés à HYDRA, qui offraient déjà un soutien scientifique dans des domaines essentiels tels que la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.

En 1975, le laboratoire central des hydrocarbures a été relocalisé à la ville BOUMERDES, où l'accent a été mis sur l'installation et la mise en service des équipements. Cependant, le lancement du laboratoire a été freiné par diverses difficultés techniques et un manque de supervision scientifique et technique adéquate.

À partir de 1982, un effort considérable a été entrepris, tant sur le plan matériel avec l'acquisition d'équipements modernes et performants, qu'en matière de ressources humaines avec la formation de personnel qualifié et spécialisé. Cette dynamique a permis au laboratoire central de se transformer, en juillet 1987, en Centre de Recherche et Développement (CRD), marquant ainsi une nouvelle phase de son développement.

Par la suite, le CRD a poursuivi son évolution, devenant Division Technologique et Développement (DTD) en décembre 2013, puis Division Laboratoires (DLAB), ce qui reflète l'élargissement de ses compétences et de ses responsabilités au sein de SONATRACH. En janvier 2009, le CRD a franchi une étape significative en obtenant l'accréditation du comité français d'accréditation (COFRAC) pour certains essais et services, illustrant ainsi son engagement envers la qualité et l'excellence de ses prestations.

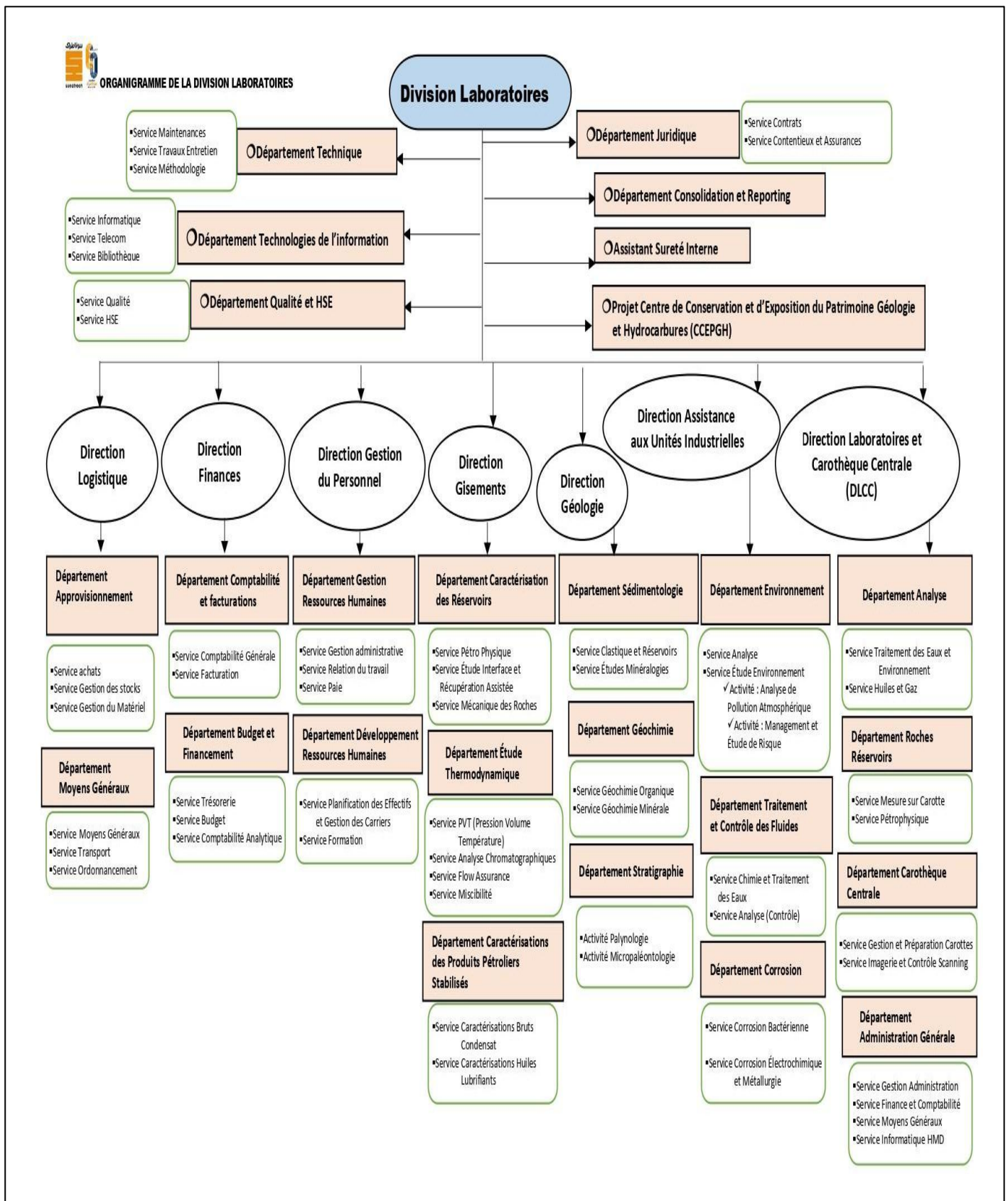
### **1.2.5.2. Les missions fondamentales de la Division Laboratoire (DLAB) : Un Pilier Stratégique pour SONATRACH**

La division laboratoire (DLAB) se distingue comme un pilier stratégique au sein de SONATRACH, prenant en charge un ensemble de missions essentielles pour l'exploration, la production et la valorisation des hydrocarbures. Ses activités se déclinent selon les axes suivants :

- ❖ Recherche et Développement Scientifique et Technique : Promouvoir l'innovation et faire progresser les connaissances dans le secteur amont pétrolier, en menant des recherches approfondies et en développant des technologies avancées pour optimiser l'exploitation des ressources.
- ❖ Concrétisation des Préoccupations de SONATRACH : Transformer les défis et les besoins de SONATRACH en projets de recherche ambitieux et en programmes d'action ciblés, en proposant des solutions novatrices adaptées aux enjeux du secteur.
- ❖ Analyses et Expertises de Haut Niveau : Effectuer des études détaillées, des synthèses rigoureuses et des prestations d'analyse et d'expérimentation de haute précision, répondant aux exigences spécifiques de l'exploitation, de la production, du transport et de la valorisation des hydrocarbures.
- ❖ Veille Technologique et Adoption de Nouvelles Méthodes : Identifier, évaluer et intégrer les techniques les plus récentes ainsi que les méthodes d'analyse et d'interprétation les plus performantes, afin de garantir que SONATRACH demeure à la pointe du progrès technologique.
- ❖ Soutien Opérationnel et Expertise Technique : Offrir une assistance technique et un soutien opérationnel aux structures de SONATRACH, en mobilisant une équipe d'experts scientifiques et techniques capables de résoudre les problèmes complexes rencontrés sur le terrain.
- ❖ Optimisation des Stratégies de Développement des Gisements : Participer de manière proactive à l'amélioration des stratégies de développement des gisements d'hydrocarbures et à l'augmentation des taux de récupération, en intégrant des méthodes novatrices et des technologies éprouvées.

- ❖ Promotion de l'excellence et du savoir-faire : Mettre en valeur et partager l'expertise de la division laboratoire dans le secteur amont pétrolier, en s'engageant dans des conférences, des publications et des événements scientifiques de renom.
- ❖ Intervention à Tous les Niveaux de la Chaîne de Valeur : Fournir un soutien et une expertise à chaque phase du processus, depuis le forage initial jusqu'à la satisfaction des exigences des clients, tout en assurant un service de qualité irréprochable.
- ❖ La division laboratoire (DLAB) occupe une position clé dans la performance et la compétitivité de SONATRACH, en offrant des solutions scientifiques et techniques avancées, en favorisant l'innovation et en contribuant activement à la valorisation des ressources énergétiques de l'Algérie.

Figure 29 : L'organigramme de la division laboratoire



Source : organigramme de la division laboratoire

### 1.2.5.3. Directions De La Division Laboratoire DLAB Et Leurs Départements / Services :

❖ **Direction Finances** :S'occupe de la gestion financière, de la comptabilité, du budget et du financement des projets de recherche et des opérations du DLAB

#### ➤ **Département Comptabilité et Facturations**

- **Service Comptabilité Générale**
- **Service Facturation**

#### ➤ **Département Budget et Financement**

- **Service Trésorerie**
- **Service Budget**
- **Service Comptabilité Analytique**

❖ **Direction Gestion du Personnel** : responsable de la gestion des ressources humaines au sein du CRD, incluant les relations de travail, la paie, la planification des effectifs, la formation et le développement des compétences des chercheurs et du personnel technique

#### ➤ **Département Gestion Ressources Humaines :**

- **Service Gestion Administrative**
- **Service Relation du Travail**
- **Service Paie**

#### ➤ **Département Développement Ressources Humaines :**

- **Service Planification des Effectifs et Gestion des Carrières**
- **Service Formation**

- ❖ **Direction Gisements** : Se concentre sur les études de caractérisation des réservoirs, l'étude des interfaces et de la récupération assistée, et la mécanique des roches, dans le but d'améliorer l'exploration et la production d'hydrocarbures.

- **Département Caractérisation des Réservoirs**

- **Service Pétro Physique**
- **Service Étude Interface et Récupération Assistée**
- **Service Mécanique des Roches**

- **Département Étude Thermodynamique**

- **Service PVT (Pression Volume Température)**
- **Service Analyse Chromatographiques**
- **Service Flow Assurance**
- **Service Miscibilité**

- ❖ **Direction Géologie** : Effectue des études de sédimentologie, de minéralogie, de géochimie organique et minérale, ainsi que de stratigraphie (palynologie et micropaléontologie) pour mieux comprendre les formations géologiques et identifier les zones potentielles d'hydrocarbures.

- **Département Sédimentologie**

- **Service Clastique et Réservoirs**
- **Service Études Minéralogies**

- **Département Géochimie**

- **Service Géochimie Organique**
- **Service Géochimie Minérale**

- **Département Stratigraphie**

- **Activité Palynologie**
- **Activité Micropaléontologie**

- ❖ **Direction Assistance aux Unités Industrielles** : Fournit un soutien technique et des analyses environnementales aux unités industrielles de SONATRACH, incluant l'analyse de la pollution atmosphérique, la gestion des risques et le traitement des fluides.

- **Département Analyse**

- **Service Analyse**
- **Service Étude Environnement**
  - ✓ **Activité : Analyse de Pollution Atmosphérique**
  - ✓ **Activité : Management et Étude de Risque**

- **Département traitement et contrôle des fluides**

- **Service chimie et traitement des eaux**
- **Service Analyse (Contrôle)**

- **Département Corrosion**

- **Service corrosion bactérienne**
- **Service corrosion électrochimique et métallurgie**

- ❖ **Direction Laboratoires et Carothèque Centrale (DLCC)** : Réaliser des études, synthèses, prestations d'analyse et d'expérimentation pour l'exploitation, la production, le transport et la valorisation des hydrocarbures. Introduire de nouvelles techniques d'analyse et soutenir les structures opérationnelles de SONATRACH. Gérer la Carothèque Centrale

- **Département Caractérisations des Produits Pétroliers Stabilisés :**

- **Service Caractérisations Bruts Condensat**
- **Service Caractérisations Huiles Lubrifiants**

- **Département Roches Réservoirs :**

- **Service Mesure sur Carotte**
- **Service Pétro physique**

➤ **Département Carothèque Centrale :**

- **Service Gestion et Préparation Carottes**
- **Service Imagerie et Contrôle Scanning**

❖ **La Direction Logistique :** La Direction Logistique de la division laboratoire (DLAB) occupe une position cruciale dans le soutien des activités de recherche et développement de SONATRACH. Elle garantit la disponibilité des ressources matérielles et des services indispensables, ce qui contribue à l'efficacité et à la performance du DLAB.

#### **1.2.5.4. Directions De La Rôle Stratégique De La Direction Logistique**

**Soutien aux activités de recherche :** La direction logistique veille à ce que les chercheurs et techniciens du DLAB aient accès aux équipements, fournitures et services nécessaires pour réaliser leurs projets de recherche.

**Optimisation des coûts :** Elle met en place des stratégies d'achat et de gestion des stocks visant à réduire les coûts tout en assurant la disponibilité des ressources.

**Conformité réglementaire :** La Direction Logistique s'assure que toutes les opérations logistiques respectent les réglementations en vigueur concernant les achats, la sécurité, l'environnement et le transport.

**Amélioration continue :** Elle s'engage à identifier en permanence des moyens d'optimiser l'efficacité des processus logistiques et de diminuer les délais de livraison.

La direction logistique du DLAB se compose de deux départements principaux

❖ **Département Approvisionnement** ce département est chargé de l'ensemble du processus d'acquisition des biens et services nécessaires aux activités du CRD, ainsi que de la gestion des

stocks et du matériel, tout en veillant à optimiser les coûts et à garantir la disponibilité des ressources.

➤ **Service Achats :**

**Missions**

- ✓ Déterminer les besoins en biens et services des divers départements du DLAB , incluant les équipements de laboratoire, les produits chimiques et les fournitures.
- ✓ Réaliser des études de marché afin d'identifier des fournisseurs potentiels et d'évaluer leurs propositions.
- ✓ Préparer et lancer les appels d'offres ainsi que les consultations, tout en respectant les procédures internes et les réglementations en vigueur.
- ✓ Négocier les conditions d'achat, telles que les prix, les délais de livraison et les garanties, avec les fournisseurs.
- ✓ Élaborer les contrats d'achat et en assurer le suivi.
- ✓ Entretenir les relations avec les fournisseurs.
- ✓ Veiller à ce que les achats respectent les normes de qualité, de sécurité et d'environnement.

➤ **Service Gestion des Stocks**

**Missions**

- ✓ Administrer les stocks de matières premières, de produits chimiques, de consommables et de pièces de rechange.
- ✓ Établir les niveaux de stock idéaux pour chaque article, en tenant compte de la demande, des délais de livraison et des coûts de stockage.
- ✓ Mettre en place et gérer un système de suivi des stocks, incluant les entrées, les sorties et les inventaires.
- ✓ Assurer la réception, le contrôle et le stockage des marchandises.
- ✓ Préparer et distribuer les commandes aux différents départements du DLAB.
- ✓ Gérer les produits obsolètes et les invendus.
- ✓ Établir des procédures de sécurité pour le stockage des produits dangereux.

➤ **Service Gestion du Matériel**

**Missions**

- ✓ Administrer le parc d'équipements et de matériel du DLAB, comprenant les équipements de laboratoire, le matériel informatique, le mobilier et les véhicules.
- ✓ Assurer l'inventaire et le suivi de tous les équipements.
- ✓ Planifier et coordonner les opérations de maintenance préventive et corrective des équipements.
- ✓ Gérer les contrats de maintenance avec les fournisseurs.
- ✓ Garantir la sécurité et la conformité des équipements.
- ✓ Traiter les demandes d'acquisition de nouveaux équipements.
- ✓ Organiser la mise au rebut des équipements obsolètes.

- ❖ **Département des Moyens Généraux** : Ce département est chargé de la gestion des services généraux indispensables au bon fonctionnement du DLAB, incluant le transport, l'entretien des bâtiments, la sécurité et l'organisation des activités logistiques.

➤ **Service des Moyens Généraux**

**Missions**

- ✓ Veiller à la maintenance et à l'entretien des bâtiments et des installations du DLAB.
- ✓ Administrer les contrats de nettoyage, de gardiennage et de sécurité.
- ✓ Superviser les espaces verts et les aménagements extérieurs.
- ✓ Gérer les services de courrier et de reprographie.
- ✓ Assurer la gestion des déchets.

➤ **Service de Transport**

**Missions**

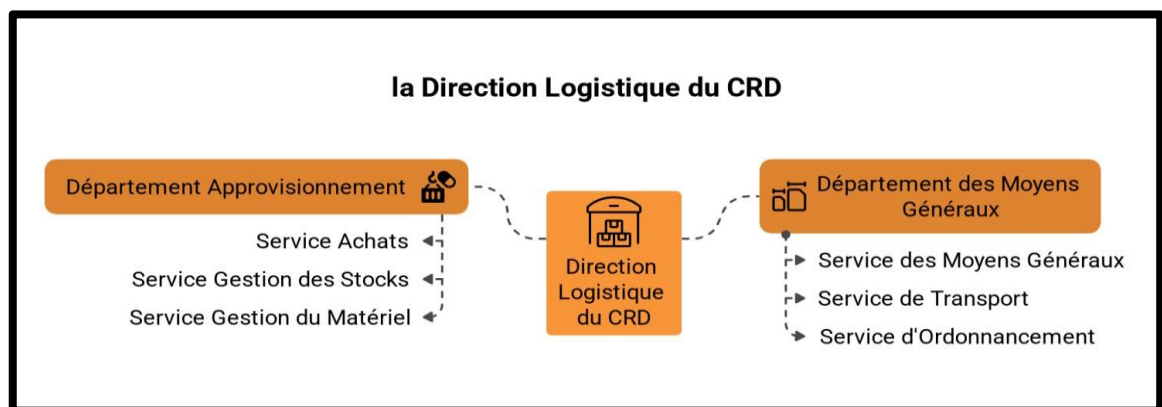
- ✓ Organiser le transport du personnel du DLAB
- ✓ Administrer le parc de véhicules du DLAB.
- ✓ Assurer le transport des marchandises et des équipements.
- ✓ Gérer les relations avec les transporteurs.

### ➤ Service d'Ordonnement

#### Missions

- ✓ Planifier et coordonner les activités logistiques du DLAB
- ✓ Optimiser les flux de marchandises et de personnes.
- ✓ Gérer les plannings de livraison et de transport.
- ✓ Assurer la communication et la coordination entre les différents services logistiques

Figure 31 : Organigramme De La Direction Logistique



Source : élaborer par nous même

## 2. Section 02 : Analyse Et Discussions Des Résultats

Dans cette deuxième section, nous allons examiner en profondeur les étapes essentielles du processus logistique mises en œuvre au sein de la division laboratoire. Notre but est de mieux appréhender l'organisation des flux de matériaux et d'informations, ainsi que les pratiques opérationnelles adoptées. Cette étude repose principalement sur des entretiens réalisés avec les responsables de la direction logistique, que nous avons conçus pour recueillir les opinions des employés directement impliqués dans la gestion logistique.

Par la suite, nous fournirons un exemple concret de processus au sein de la chaîne logistique, en collaboration avec un partenaire fournisseur de fournitures de bureau. L'analyse des réponses obtenues lors des entretiens, ainsi que l'examen de cet exemple, permettront de mettre en évidence les forces et les faiblesses du système logistique actuel, tout en évaluant son impact réel sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

## 2.1. Le Processus De Logistique Au Sien De La Division Laboratoire Sonatrach

La chaîne logistique de la division laboratoire de SONATRACH repose sur plusieurs fonctions essentielles qui garantissent la fluidité et l'efficacité des opérations. Parmi celles-ci, la fonction d'achat, la gestion des stocks et la fonction de livraison jouent un rôle crucial. Chacune de ces fonctions contribue directement à la performance opérationnelle de la division et, par conséquent, à celle de l'entreprise dans son ensemble.

Grâce aux entretiens réalisés avec les différents services clés de l'entreprise, les différents responsables et leurs équipes, il a été possible d'approfondir la compréhension des objectifs, des outils, des partenariats et des risques associés à chacune de ces fonctions.

### 2.1.1. La Fonction D'achat Au Sein De La Division Laboratoire

La fonction d'achat a pour objectif principal de satisfaire les besoins en biens et services essentiels au bon fonctionnement des laboratoires, tout en assurant la qualité, la quantité, l'optimisation des coûts, le respect des délais et des conditions de service sécurisées.

❖ Comme l'a indiqué un responsable de la direction logistique lors de notre entretien :

*« Cette structure vise principalement à garantir un approvisionnement continu en matières premières et en équipements nécessaires au bon fonctionnement du laboratoire, tout en optimisant la gestion des ressources matérielles et logistiques »*

La planification des achats s'appuie sur deux budgets distincts : un budget d'exploitation, ouvert et récurrent, et un budget d'investissement, limité et soumis à une procédure budgétaire annuelle stricte. Cette procédure comprend l'estimation des besoins, la rédaction d'un rapport d'opportunité, la validation par une commission spécialisée et l'approbation finale par la direction générale.

Les conditions générales et la procédure d'achat sont structurées autour de plusieurs étapes clés : évaluation des prix, modalités d'expédition, documents requis, surveillance technique à la réception, modalités de paiement, délais et clauses contractuelles. Pour les achats locaux sans contrat cadre, la procédure inclut l'expression du besoin, la validation hiérarchique, la demande de prix auprès des

fournisseurs, l'évaluation des offres, et la passation de commande avec les approbations nécessaires selon le montant.

❖ À ce sujet, le responsable logistique souligne que :

*« L'optimisation des coûts logistiques, notamment par la mutualisation des commandes et la réduction des délais de livraison, constitue un axe majeur pour améliorer la rentabilité globale »*

À la réception, la conformité est vérifiée par la structure demandeuse ainsi que par le réceptionniste, qui signent les bons de réception ; en cas de non-conformité, les produits sont renvoyés. La procédure d'appel d'offres, pour sa part, inclut une phase technique et une phase financière, avec publication dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie et des Mines (BAOSEM), assurant ainsi transparence et compétitivité.

❖ Les responsables interrogés insistent sur le fait que :

*« La gestion des relations avec les fournisseurs s'effectue selon un cadre réglementaire rigoureux et clair, garantissant la transparence, la traçabilité et l'efficacité des opérations d'approvisionnement »*

L'impact de la fonction d'achat sur la chaîne logistique est considérable. En garantissant un approvisionnement fiable en verreries, produits chimiques, équipements et services, cette fonction diminue significativement les risques de rupture de stock, évitant ainsi les interruptions dans les analyses et contrôles.

❖ Comme l'a résumé un responsable :

*« La direction logistique représente le noyau et la fondation de la division, assurant la disponibilité des ressources et la continuité des activités scientifiques et techniques du laboratoire »*

Enfin, une approche proactive de la gestion des risques liés aux fournisseurs, à travers la diversification et des contrats robustes, renforce la chaîne logistique, favorisant ainsi la compétitivité et la durabilité de SONATRACH.

### 2.1.2. La Gestion Des Stocks Au Sein De La Division Laboratoire

La gestion des stocks constitue un élément fondamental de la chaîne logistique. Elle garantit la disponibilité continue des produits requis pour les opérations du laboratoire tout en maîtrisant les coûts liés au stockage. Une gestion efficace des stocks permet d'éviter les ruptures, qui peuvent entraîner des pertes de temps, des retards dans la production des analyses et, par conséquent, une insatisfaction des clients internes.

❖ Selon le responsable logistique :

*« Des erreurs de prévision, une gestion inappropriée des stocks, ainsi que le non-respect des délais ou des budgets alloués représentent également des facteurs de risque pouvant perturber la continuité des opérations »*

Les stocks sont structurés selon différents niveaux et types (matières premières, consommables, produits finis), chacun nécessitant une gestion particulière. Une gestion inappropriée, telle qu'un sous-stock, peut rapidement conduire à une rupture imminente, affectant négativement la chaîne logistique. À l'inverse, un surstock engendre des coûts inutiles et immobilise des ressources financières.

❖ Pour mieux gérer ces situations, la division laboratoire s'appuie sur :

*« des systèmes informatisés avancés, notamment le système SAP, permettant une gestion intégrée et centralisée de toutes les activités logistiques et d'approvisionnement, y compris le suivi des stocks et l'optimisation des flux logistiques »*

L'impact de la gestion des stocks sur la chaîne logistique est donc double : elle assure la continuité des opérations en garantissant la disponibilité des ressources, tout en optimisant les coûts associés à la détention des stocks. Une gestion efficace des stocks renforce la réactivité de la division laboratoire et contribue à la qualité globale du service.

❖ En cas d'imprévu :

*« la division laboratoire traite les retards de livraison par une communication fréquente avec les fournisseurs, une identification rapide des causes et, si besoin, l'application de pénalités »*

*contractuelles, dans le but de réduire l'impact des imprévus logistiques et d'assurer la continuité des opérations »*

### **2.1.3. La fonction de livraison au sein de la division laboratoire**

La fonction de livraison est chargée de la réception, du transport et de la distribution des matières premières, des équipements, des échantillons et des résultats d'analyses entre les divers sites, y compris les laboratoires, les unités opérationnelles et les clients internes. Elle veille à ce que les ressources nécessaires soient disponibles au bon endroit et au bon moment pour soutenir les activités d'analyse et de contrôle qualité.

Cette fonction collabore étroitement avec les services d'achats, d'approvisionnements et de logistique afin de planifier les flux physiques, de gérer les délais et d'assurer la traçabilité des envois, ce qui est particulièrement crucial dans un environnement où la précision et la conformité sont primordiales.

L'impact de la fonction de livraison sur la chaîne logistique se manifeste par une meilleure coordination des flux, une réduction des délais de transit et une garantie de traçabilité, contribuant ainsi à la fiabilité des opérations et à la satisfaction des clients internes. Une livraison efficace réduit les risques de retard, d'erreur ou de perte, qui pourraient compromettre la qualité des analyses et la performance globale.

❖ Un cadre opérationnel a ainsi déclaré lors d'un entretien :

*« La livraison est un maillon critique ; sans une distribution précise et ponctuelle, nos analyses ne peuvent pas être réalisées dans les délais, ce qui impacte toute la chaîne de valeur. La coordination avec les différents services est donc essentielle. »*

## **2.2. Exemple De Processus Logistique Avec Un Partenaire :**

SONATRACH, leader national dans le domaine des hydrocarbures, a établi un contrat avec la société NEW COPIE pour l'approvisionnement de sa Division Laboratoires en fournitures de bureau.

Ce partenariat repose sur un cadre contractuel rigoureux, précisant les droits, obligations et modalités de gestion logistique.

L'analyse qui suit examine, étape par étape, la chaîne logistique telle qu'établie par ce contrat, en mettant en lumière les mécanismes de contrôle, les flux documentaires, les aspects financiers et les outils de suivi, accompagnés de schémas et graphiques explicatifs.

### **2.3. Identification Et Validation Des Besoins**

La première étape de la chaîne logistique consiste à identifier les besoins en fournitures de bureau. Au sein de SONATRACH, cette identification repose sur des inventaires réguliers, des retours des utilisateurs et l'analyse des consommations passées. Une fois ces besoins consolidés, ils sont validés par la Direction Logistique, qui détermine les volumes, le budget et la liste des articles à commander.

Cette validation assure la concordance entre les besoins réels et les commandes, tout en respectant les contraintes budgétaires de l'entreprise.

### **2.4. Processus d'achat et contractualisation :**

Le processus d'achat est régi par la Décision N°38, E25 (R3) du 19/01/2023, garantissant la transparence et la conformité réglementaire. Après avoir consulté plusieurs fournisseurs, NEW COPIE est retenue pour son expérience, sa capacité technique et la compétitivité de ses prix. Le contrat signé fixe un montant total de 11 339 450 DA HT, avec des prix unitaires fermes et non révisables pour une période de 26 mois. Les documents contractuels comprennent le contrat principal, le bordereau des prix (Annexe 2)

### **2.5. Émission des bons de commande et gestion documentaire**

Le service stock prend la charge de gérer la gestion de contrat fournitures de bureau (demande \_ commandes) Les commandes sont initiées sur demande par la création de bons de commande détaillés. Ces bons incluent des informations essentielles telles que les articles commandés, les quantités requises, les prix, les délais de livraison, ainsi que le lieu de livraison.

Chaque bon de commande est soigneusement enregistré dans un système informatique, ce qui assure une traçabilité et une transparence optimales des opérations.

Cette approche de gestion à la demande permet d'éviter le surstockage et d'ajuster les commandes en fonction des besoins réels, tout en respectant le montant total du contrat.

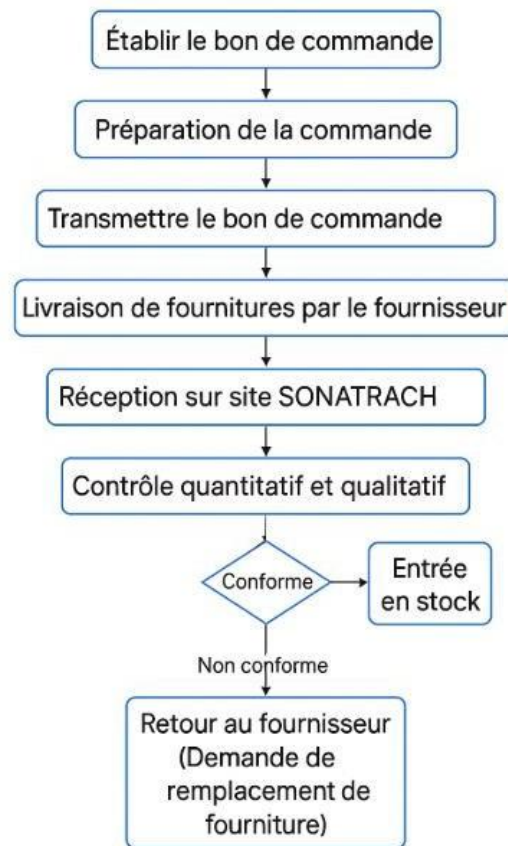
*Figure 32 : Schématisation De Processus D'achat*



Source : élaborer par nous

Le fournisseur NEW COPIE est chargé d'assurer le transport des fournitures jusqu'au site de SONATRACH à Boumerdès, avec un délai maximum de 2 mois après la réception du bon de commande. L'emballage doit offrir une protection adéquate contre les dommages physiques et les agents corrosifs.

Lors de la livraison, un contrôle quantitatif et qualitatif est réalisé en présence des représentants des deux parties. Un procès-verbal de réception est alors établi, mentionnant les éventuelles réserves. En cas de non-conformité, les articles doivent être retournés et remplacés dans un délai de 15 jours.

*Figure 33 : Schématisation De Processus Livraison*

Source : élaborer par nous même

## 2.6. Gestion Des Délais, Pénalités Et Garanties

Le respect des délais est rigoureusement réglementé. Toute livraison effectuée en retard entraîne une pénalité de 1 % du montant du bon de commande par semaine, avec un plafond fixé à 10 % du montant total. Ces pénalités seront déduites des factures ou prélevées sur la garantie bancaire de bonne exécution, qui doit être fournie dans les 30 jours suivant la signature du contrat.

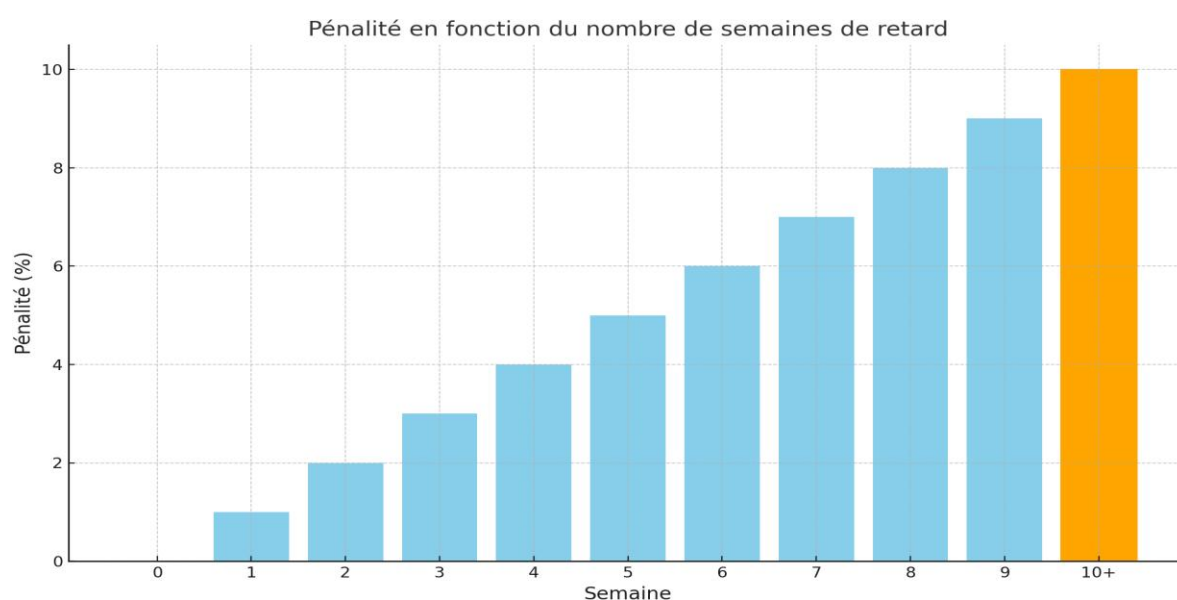
Si le retard excède la période de pénalisation, SONATRACH se réserve le droit de résilier le contrat et de demander des indemnités.

*Tableau 2 : Tableau De Pénalité En Fonction Du Nombre De Semaines De Retard*

Semaines de retard	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10+
% de pénalité	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Source : élaboré par nous même*

*Figure 34 : Gestion De Pénalité En Fonction Du Nombre De Semaines De Retard*



*Source : élaborer par nous même*

## 2.7. Gestion des stocks et garantie de service

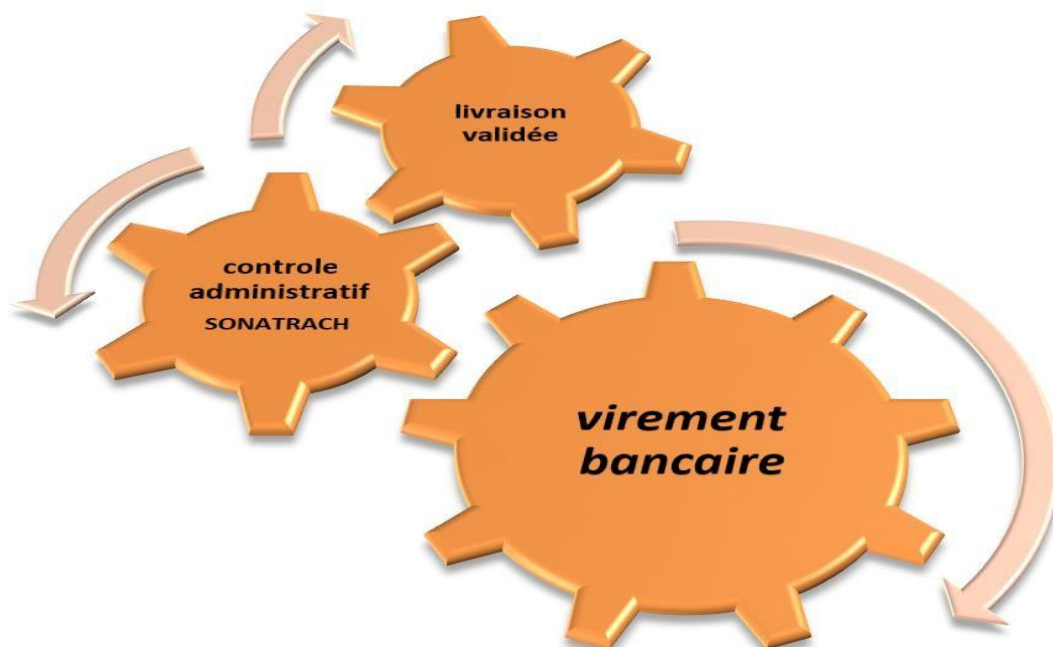
Une fois validées, les fournitures sont enregistrées dans le système de gestion des stocks de la Division Laboratoires. La gestion se fait en flux tendu, avec des commandes passées selon les besoins, et des inventaires périodiques pour ajuster les niveaux de stock et éviter les ruptures. Les articles sont garantis pendant 12 mois à partir de leur réception sans réserve.

Tout défaut constaté durant cette période sera corrigé par le remplacement gratuit des articles concernés dans un délai de 15 jours.

## 2.8. Paiement Et Clôture Administrative

Le paiement se fait par virement bancaire dans un délai de 45 jours fin de mois après réception et validation des livraisons par la direction finance. Le fournisseur doit soumettre une facture conforme, accompagnée des documents justificatifs (bon de livraison, bon de réception de stock, bon de commande, copie de la garantie bancaire pour le premier paiement). En cas de litige, le paiement sera suspendu jusqu'à la résolution des réserves.

*Figure 35 : Schématisation De Paiement Et Clôture Administrative*



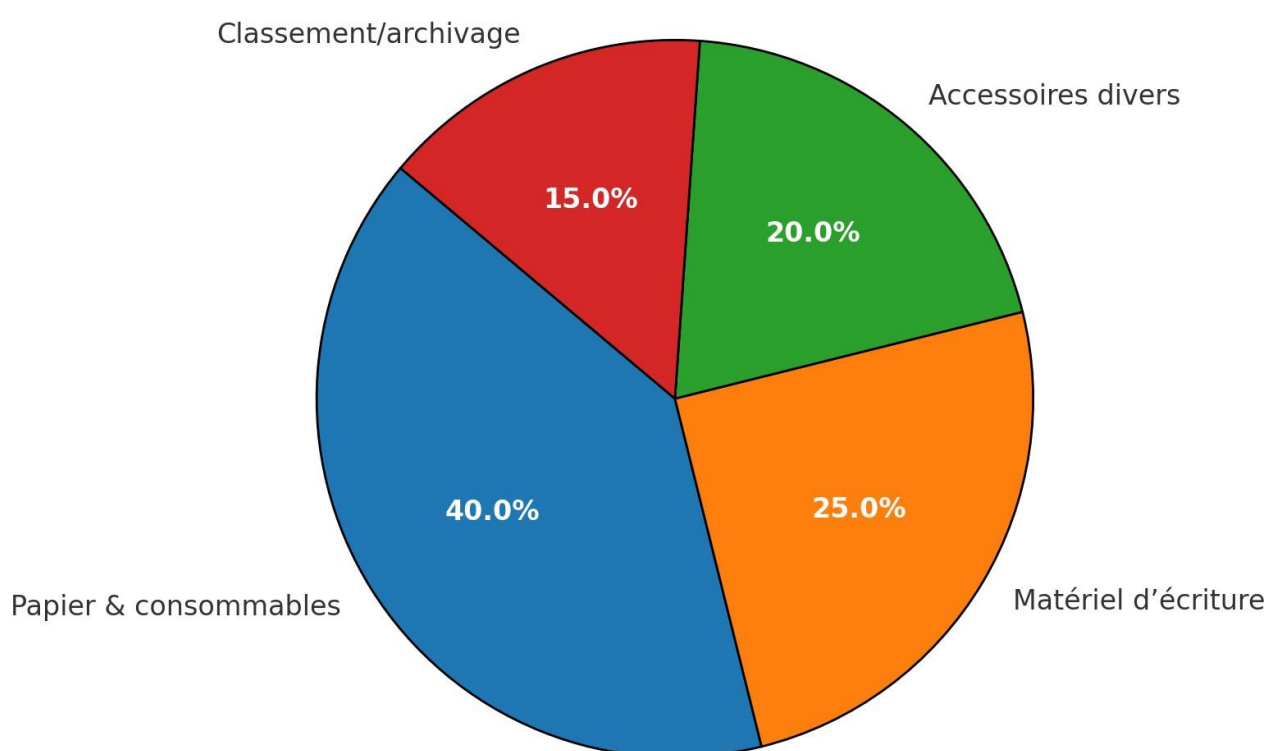
*Source : élaboré par nous même*

## 2.9. Analyse Financière : Structure Des Prix

Le montant contractuel total (11 339 450 DA HT) est détaillé dans le bordereau des prix (Annexe 2). Les prix unitaires sont fixes et non révisables, protégeant ainsi SONATRACH contre la volatilité des coûts. Les quantités sont gère selon le besoin indiquer par service stock, permettant une flexibilité d'ajustement en fonction des besoins réels, sans dépasser le plafond contractuel.

*Figure 36 : Répartition Estimative Des Dépenses Par Catégorie De Fournitures*

### Répartition estimative des dépenses par catégorie de fournitures



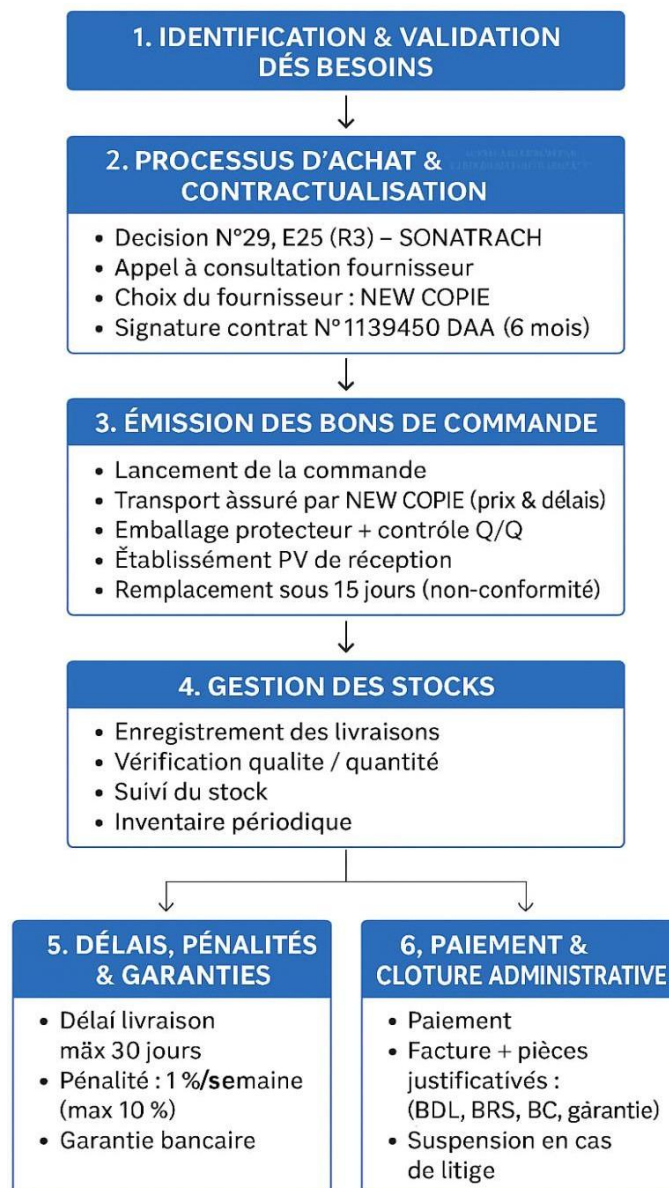
*Source : élabore par nous même*

La gestion de la chaîne d'approvisionnement des fournitures de bureau chez SONATRACH, illustrée par le contrat avec NEW COPIE, met en évidence l'interconnexion cruciale des différentes fonctions logistiques au sein d'une grande entreprise industrielle. Cette analyse révèle plusieurs résultats significatifs :

Premièrement, l'efficacité de la chaîne logistique repose sur une coordination étroite entre les fonctions d'approvisionnement, de transport, de stockage et de gestion administrative. Le processus commence par une identification précise des besoins, validée par la Direction Logistique, suivie d'une sélection rigoureuse du fournisseur, et se termine par un paiement structuré à 45 jours fin de mois.

Deuxièmement, la contractualisation formelle (11 339 450 DA HT sur 26 mois) établit un cadre sécurisé où chaque fonction logistique est clairement définie : le fournisseur est responsable du transport et de l'emballage, SONATRACH s'occupe de la réception et de la qualité, et les deux parties s'engagent à respecter des délais précis (livraison sous 2 mois, remplacement sous 15 jours). Enfin, les mécanismes de contrôle (pénalités de retard de 1% par semaine, garantie bancaire de bonne exécution, période de garantie de 12 mois) assurent la performance globale du système logistique, incitant chaque acteur à respecter ses engagements. Les résultats de cette étude montrent que SONATRACH a mis en place un modèle logistique robuste, alliant flexibilité (commandes à la demande) et rigueur (contrôles systématiques), qui pourrait être optimisé par une digitalisation accrue du suivi des flux. Cette approche structurée permet non seulement d'assurer la disponibilité continue des fournitures, mais aussi de maîtriser les coûts et de garantir la qualité, soulignant ainsi l'importance stratégique d'une chaîne logistique bien gérée pour la performance globale de l'entreprise.

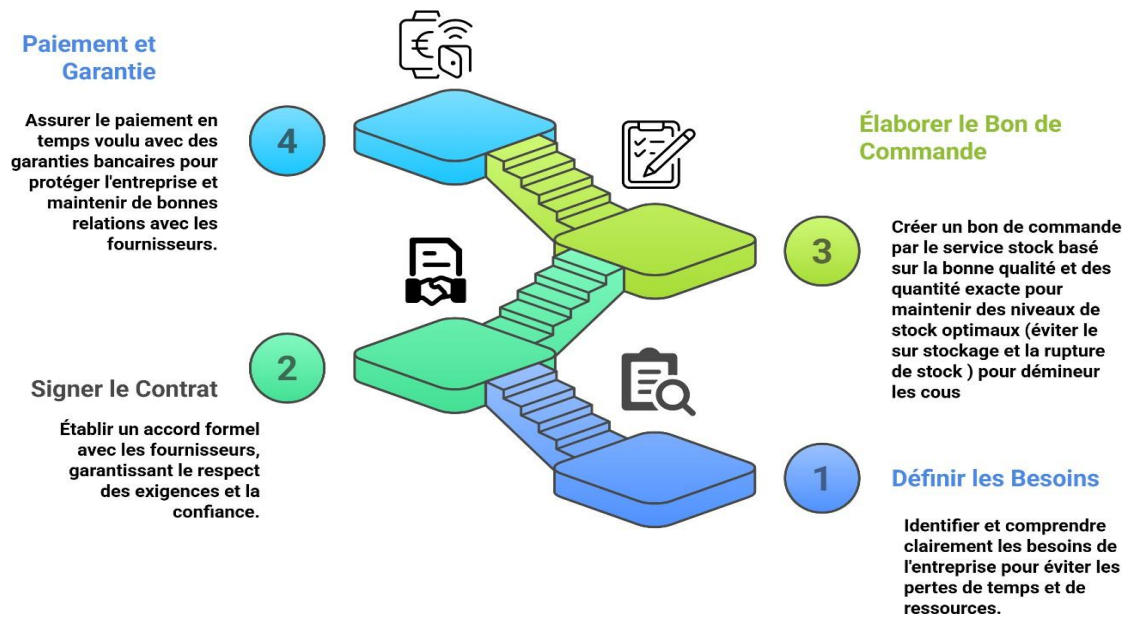
Figure 37 : schématisation de processus de la chaîne logistique au sein de la division laboratoire



Source : élaborer par nous même

## 2.10. Impact de la chaîne logistique sur la performance opérationnelle de la division laboratoire

Figure 38 : Impact de la chaîne logistique sur la performance opérationnelle de la division laboratoire



Source : élaborer par nous même

L'influence de la chaîne logistique sur l'efficacité opérationnelle de la division laboratoire de Sonatrach est considérable. La performance d'un laboratoire, tel que celui de Sonatrach, repose sur plusieurs éléments clés : la disponibilité des ressources, la rapidité des analyses, la qualité des résultats, la fiabilité des équipements et la gestion des coûts.

Une chaîne logistique bien structurée joue un rôle essentiel dans l'amélioration de ces divers aspects. Elle inclut non seulement les flux physiques de produits, mais aussi l'organisation, la planification et la coordination nécessaires pour garantir des opérations efficaces et harmonieuses.

La première étape, qui consiste à définir les besoins, est essentielle pour garantir la continuité des activités du laboratoire. Une identification précise des besoins en consommables, réactifs et équipements permet d'éviter les ruptures de stock ou les excédents inutiles. Cette anticipation assure

que les techniciens disposent toujours du matériel nécessaire pour réaliser les analyses dans les délais impartis.

- ❖ À ce sujet, un responsable explique : « *Un effort particulier est consacré à l'anticipation des besoins et à l'assurance d'un réapprovisionnement constant, tout en utilisant des outils de gestion efficaces pour améliorer la visibilité sur l'ensemble des flux logistiques.* »

Par ailleurs, une gestion rigoureuse des stocks est mise en place, avec un suivi régulier des niveaux et une attention particulière portée à l'ajustement des quantités entreposées afin d'éviter tant les ruptures que le surstockage.

En minimisant les interruptions et en optimisant l'utilisation des ressources matérielles et humaines, cette étape contribue à accroître la productivité du laboratoire, sa réactivité face aux urgences et sa capacité à respecter les délais d'engagement.

Pour renforcer cette efficacité, la division a mis en œuvre des outils et procédures adaptés

- ❖ Comme le souligne un responsable : « *L'implémentation du système SAP, validé pour la gestion des approvisionnements, a permis d'automatiser et de sécuriser le suivi des commandes et des stocks.* »

La deuxième étape, qui consiste à établir des contrats avec les fournisseurs, a un impact sur la fiabilité et la qualité des approvisionnements. En définissant contractuellement les conditions de livraison, de qualité et de prix, le laboratoire sécurise ses processus et diminue les risques d'imprévu.

- ❖ Un responsable précis : « *La division s'efforce d'optimiser le système d'approvisionnement, notamment en diversifiant les fournisseurs pour réduire les risques de dépendance et en négociant les prix pour maîtriser les coûts.* »

Cette stratégie assure des approvisionnements fiables et conformes aux exigences techniques du laboratoire.

La phase suivante consiste en la création du bon de commande, qui traduit les exigences opérationnelles en commandes précises et ciblées. Une gestion optimale des bons de commande permet de maintenir des niveaux de stock adéquats, évitant ainsi les surplus ou les pénuries. Cela

prévient l'immobilisation de capitaux dans des stocks superflus, tout en garantissant la disponibilité immédiate des intrants essentiels.

Par conséquent, le laboratoire renforce son agilité, sa capacité à répondre aux demandes urgentes et sa maîtrise des coûts, qui sont des éléments clés de sa performance opérationnelle.

L'impact de la chaîne logistique sur les délais de traitement est direct,

- ❖ Comme l'explique un intervenant : « *Lorsque les fournisseurs livrent les équipements, réactifs ou consommables dans les délais impartis, les délais de traitement des analyses sont respectés, permettant ainsi au laboratoire de répondre de manière efficace aux demandes des clients.* »

En revanche, toute perturbation au sein de la chaîne d'approvisionnement (qu'il s'agisse d'un retard de livraison ou d'une rupture de stock) entraîne inévitablement des retards dans l'exécution des analyses ou des tests, ce qui peut nuire à la satisfaction des clients, à la réputation du laboratoire et à la performance de la division.

La dernière phase, celle du règlement et des garanties, est également cruciale pour garantir la stabilité de la chaîne d'approvisionnement. Le respect des délais de paiement favorise une relation de confiance avec les fournisseurs, ce qui peut se traduire par une plus grande flexibilité, des délais de livraison réduits, et même des avantages financiers.

De plus, les garanties bancaires offrent une sécurité supplémentaire, notamment pour l'acquisition de matériel coûteux ou à l'importation. Ces éléments contribuent à éviter les blocages logistiques, à sécuriser l'approvisionnement et à maintenir un rythme de travail constant et efficace au sein du laboratoire.

Cependant, la gestion logistique comporte également des risques significatifs pouvant affecter tant le fonctionnement que la réputation de l'entreprise.

- ❖ Comme l'a souligné un responsable : « *Parmi ces risques, les retards de livraison se distinguent, car ils peuvent prolonger les délais d'analyse, entraîner une perte de clientèle et nuire à l'image de l'entreprise. Les difficultés financières de certains fournisseurs peuvent également engendrer*

*des ruptures d'approvisionnement ou une dégradation de la qualité des produits, compromettant ainsi la conformité aux normes ISO et, par conséquent, la certification du laboratoire. »*

D'autres risques notables incluent la pénurie de matières premières, les délais dans la fourniture des services demandés par les clients, des problèmes de qualité des produits ou des pannes d'équipement.

## **2.11. Discussion Des Résultats**

À la suite des entretiens réalisés avec les responsables de la direction logistique de la division laboratoire de Sonatrach, il est évident que la gestion de la chaîne logistique représente un levier stratégique pour la création de valeur et l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise. Les réponses obtenues montrent que la maîtrise des processus logistiques, allant de l'approvisionnement à la livraison, a un impact direct sur la qualité des analyses, le respect des délais, la réduction des coûts et la satisfaction des clients internes.

Pour faire face aux principaux défis rencontrés, la division a mis en œuvre plusieurs solutions complémentaires.

- ❖ Comme le souligne un responsable : *« Un ensemble d'initiatives concrètes a été instauré au sein de la division laboratoire de Sonatrach pour optimiser la chaîne logistique. En premier lieu, la formation continue du personnel a été renforcée afin d'accroître les compétences et la réactivité des équipes face aux évolutions et aux défis logistiques. L'implémentation du système SAP, validé pour la gestion des approvisionnements, a permis d'automatiser et de sécuriser le suivi des commandes et des stocks. De plus, un système de reporting a été mis en place pour assurer un suivi régulier des activités et faciliter la prise de décision. »*

Ces pratiques ont permis de renforcer la coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise, d'optimiser la gestion des stocks, de garantir la conformité aux normes ISO et d'améliorer la qualité globale du service.

- ❖ Les résultats de ces initiatives sont significatifs : *« La division a gagné en efficacité et en maîtrise des coûts, tout en renforçant l'image de sérieux et de professionnalisme de l'entreprise auprès de*

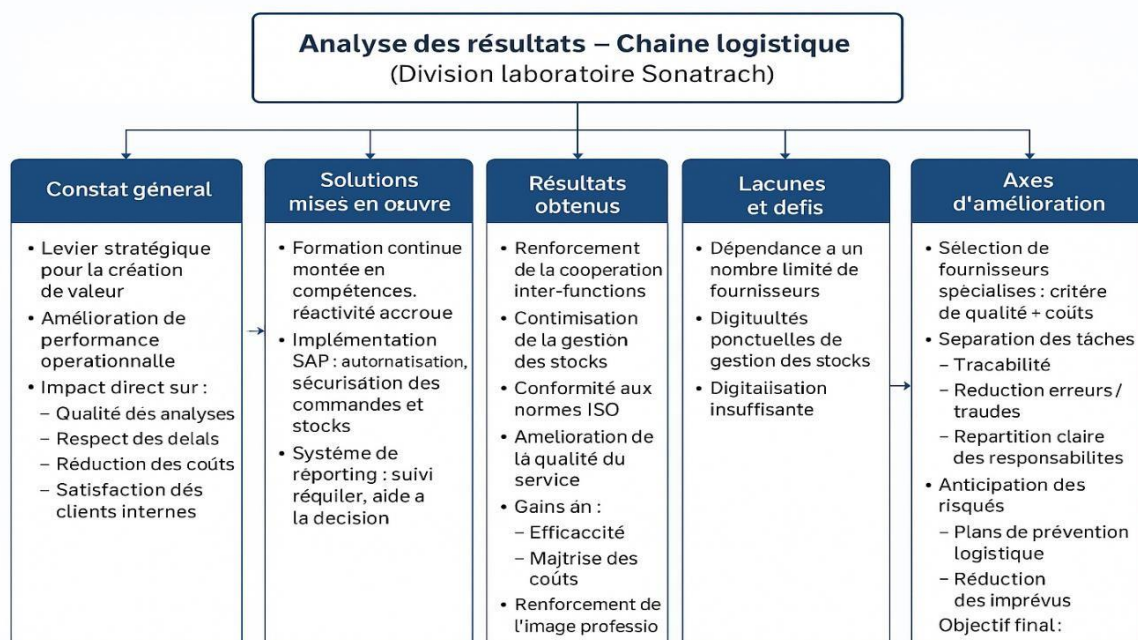
ses partenaires et clients internes. Ces optimisations ont contribué à améliorer l'efficacité globale de la chaîne logistique et à soutenir la performance de la division laboratoire »

Cependant, des lacunes persistent, telles que la dépendance à un nombre limité de fournisseurs, des difficultés occasionnelles dans la gestion des stocks, et la nécessité d'une digitalisation renforcée. Pour y remédier, plusieurs axes d'amélioration sont suggérés.

- ❖ Selon un responsable : « Pour maximiser l'impact positif de la chaîne logistique, il est essentiel de choisir des fournisseurs spécialisés dans le secteur, en sélectionnant les produits non seulement en fonction des coûts, mais aussi en tenant compte de la qualité. L'application du principe de séparation des tâches dans la chaîne logistique favorise la transparence, la traçabilité et une répartition claire des responsabilités, ce qui réduit les risques d'erreurs ou de fraudes. L'anticipation des risques logistiques et la mise en place de plans de prévention adéquats permettent de diminuer l'impact des imprévus sur les opérations ».

Enfin, une utilisation optimale du système de reporting permet de suivre en temps réel la performance logistique, d'identifier rapidement les écarts et de mettre en œuvre des mesures correctives efficaces. L'ensemble de ces leviers contribue à réduire les délais et les coûts d'intervention tout au long du processus, tout en améliorant la qualité des services et la performance globale de la division laboratoire

Figure 39 : Résumé De L'analyse Des Résultats



Source : élaborer par nous même

**Conclusion :**

Ce chapitre a souligné l'importance stratégique de la gestion de la chaîne logistique au sein de la division laboratoire de Sonatrach.

Les entretiens réalisés ont révélé que l'intégration d'outils efficaces, la collaboration entre les départements, et la maîtrise des processus logistiques contribuent à améliorer la qualité, à diminuer les coûts et à augmenter la satisfaction des clients internes, tout en renforçant la conformité aux normes et l'image de l'entreprise.

Toutefois, des pistes d'amélioration demeurent, notamment la diversification des fournisseurs, une digitalisation accrue et l'anticipation des risques logistiques.

Ces observations mettent en évidence la nécessité de continuer les efforts d'optimisation pour préserver la compétitivité et la performance de la division laboratoire dans un environnement en perpétuelle évolution.

An orange scroll graphic with a white border and decorative scroll-like corners. The text is centered on the scroll.

# **Conclusion Générale**

# Conclusion Générale

---

## Conclusion Générale

Au terme de cette étude, il apparaît que la performance opérationnelle de la division laboratoire de SONATRACH est étroitement liée à la qualité de sa gestion logistique. L'analyse détaillée des flux physiques, informationnels et financiers a révélé que la coordination efficace de ces divers éléments permet non seulement d'optimiser les coûts et de réduire les délais, mais également de garantir la conformité et la qualité des services fournis.

Les résultats obtenus grâce à l'étude documentaire et aux entretiens menés avec les acteurs clés de la division ont mis en lumière que la chaîne logistique ne se limite pas à une simple fonction de soutien, mais qu'elle représente un pilier central de la chaîne de valeur de SONATRACH.

La maîtrise des processus logistiques s'avère donc essentielle pour assurer la disponibilité des ressources, la fiabilité des analyses et la satisfaction des clients internes et externes. L'évaluation des outils et méthodes de gestion logistique employés a permis d'identifier les pratiques les plus efficaces, tout en soulignant la nécessité de renforcer la formation des équipes et d'améliorer la communication entre les différents services.

De plus, l'étude a mis en évidence que la performance de la chaîne logistique influence directement la compétitivité et la rentabilité de la division laboratoire, en lui permettant de s'adapter rapidement aux exigences du marché et aux évolutions du secteur énergétique. Les défis rencontrés, tels que la gestion des imprévus, la complexité des processus d'approvisionnement ou encore la nécessité d'une meilleure planification, ont été analysés et des pistes d'amélioration concrètes ont été proposées, notamment en matière de pilotage des flux et d'optimisation des processus.

En conclusion, cette étude souligne l'importance d'une gestion logistique intégrée et proactive pour améliorer la performance opérationnelle de la division laboratoire de SONATRACH. Une chaîne logistique bien organisée, appuyée par des outils appropriés et une organisation efficace, représente un levier stratégique pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Par conséquent, l'amélioration continue des pratiques logistiques doit être considérée comme une priorité afin de répondre aux exigences croissantes du marché et de renforcer la position de SONATRACH en tant que leader du secteur.

# TABLEAU DE MATIERES

## REMERCIEMENTS

## DEDICACES

## I. TABLEAUX D'ABREVIATIONS

## II. LISTE DE FIGURES

## III. LISTE DE TABLEAUX

## IV. SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01	5
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1. SECTION 01 : Définition Et Évolution Du Supply-Chain Management</b>	<b>6</b>
1.1. Définition Du Mot Logistique	6
1.2. La Gestion De La Chaîne Logistique Ou Supplychain Management	7
1.3. Historique De La Supply Chain Management	10
1.3.1. La Logistique : Une Origine Militaire	10
1.3.2. De La Logistique Militaire A La Logistique D'entreprise (Années 1950)	10
1.3.3. La Logistique Intégré (1975-1990)	11
1.3.4. La logistique coopérée ou logistique étendue (1990 – 2012)	11
1.4. Les Objectifs	13
1.5. Rôle de la Chaîne Logistique	13
1.6. Les Enjeux	14
1.6.1. Prix Et Coûts	14
1.6.2. Qualité Des Produits	15
1.6.3. Délai	15
1.6.4. Flexibilité	16
1.6.5. Niveau De Service	16
1.6.6. Les Risques	17
1.6.7. Potentiel D'amélioration	17
1.6.8. Durabilité Et Résilience	18
<b>2. SECTION 02 : Les Composants De La Chaines Logistique</b>	<b>20</b>
2.1. Les Fonctions De La Supplychain	20
2.1.1. Achat et approvisionnement	20
2.1.2. La Production	20
2.1.3. Le Stockage	21
2.1.4. La Distribution	21

# TABLEAU DE MATIERES

2.1.5.	Le Transport	22
2.1.6.	La Vente	22
2.2.	Niveaux De Décision Dans La Chaîne Logistique	23
2.2.1.	Définition De La Décision	23
2.2.2.	Les Différents Niveaux De Décision	24
2.2.3.	Les Flux De La Chaîne Logistique :	27
<b>Conclusion Du Chapitre</b>		<b>29</b>
CHAPITRE 02		30
<b>Introduction</b>		<b>31</b>
<b>1. SECTION 01 : Concepts Et Caractéristiques De La Performance</b>		<b>32</b>
1.1.	Définition de la performance	32
1.2	<b>Criteres De La Performance</b>	33
1.3.	Dimensions De La Performance :	35
1.3.1.	Performance interne :	35
1.3.2.	Performance externe	35
1.4.	Typologie De La Performance	36
1.4.1.	La Performance Stratégique :	36
1.4.2.	La Performance Concurrentielle :	37
1.4.3.	La performance socio-économique :	37
1.5.	Les Sept Axes De Mesure De La Performance Globale	39
1.6.	Objectifs généraux de la performance en entreprise	41
1.7.	Les Approches De Mesure De La Performance	43
1.7.1.	L'approche financière de la performance (quantitative)	43
1.7.2.	L'approche non financière de la performance (qualitative)	44
1.8.	La Notion De L'indicateur	45
1.8.1.	Définition De L'indicateur De Performance	46
1.8.2.	Les Caractéristiques D'un Bon Indicateur De Performance	46
1.9.	Les Catégories Des Indicateurs De Performance	48
1.9.1.	Les Indicateurs Economiques :	49
1.9.2.	Les Indicateurs Financiers :	51
1.10.	Indicateurs Clés De Performance (KPI)	52
1.11.	Types des Indicateurs Clés de Performance (KPI)	53
1.12.	Le Tableau De Bord Prospectif :	55
1.12.1.	Contexte Et Origine Du Tableau De Bord Prospectif	55
1.12.2.	Définition Du Tableau De Bord Prospectif :	56
1.12.3.	Les Dimensions De Tableau De Bord	57

# TABLEAU DE MATIERES

1.12.4. La Logique De Causalité Entre Les Perspectives-----	58
<b>2. SECTION 02 : La SCM Comme Levier De Création De La Valeur Et De La Performance De L'entreprise-----</b>	<b>60</b>
2.1. La Notion De Création De Valeur Et La Chaîne De Valeur-----	60
2.2. Les Activités -----	61
2.2.1. Les Activités Principales (Fonctions Opérationnelles)-----	61
2.2.2. Les Activités De Soutien -----	63
2.3. La Notion De Système De Valeur :-----	65
2.4. Supply Chain Management -----	67
2.4.1. Une Approche Intégrée Pour Générer De La Valeur-----	67
2.4.2. Le SCM En Tant Que Moteur D'amélioration De La Performance Organisationnelle-----	69
2.5. Piloter La Performance Achat -----	71
2.5.1. Analyser La Performance De L'organisation Achat-----	71
2.5.2. L'efficacité De L'organisation Achat -----	72
2.6. Piloter La Performance De La Production -----	73
2.6.1. Suivre Les Coûts De Production -----	73
2.7. Piloter La Gestion Des Stocks-----	74
2.7.1. Objectifs De Gestion Des Stocks-----	74
2.7.2. Les Modèles D'analyse Des Stocks -----	75
2.8. Piloter L'efficacité De La Gestion Des Commandes Administration Des Ventes-----	76
2.8.1. Les Modèles De Mesure De La Performance De La Chaîne Logistique-----	77
<b>Conclusion-----</b>	<b>79</b>
CAS PRATIQUE -----	80
<b>Introduction-----</b>	<b>81</b>
<b>1. Section 01 : choix méthodologique et présentation de l'entreprise-----</b>	<b>82</b>
1.1. Choix Méthodologique -----	82
1.2. Présentation de l'entreprise SONATRACH -----	83
1.2.1. Historique de SONATRACH -----	84
1.2.2. Missions de la SONATRACH-----	85
1.2.3. L'organigramme De Sonatrach -----	86
1.2.4. Activités Principales -----	87
1.2.5. Présentation de la Division Laboratoire (DLAB) : Le cœur scientifique de SONATRACH-----	88
1.2.5.1. Historique de la Division Laboratoire (DLAB) : Un Chemin d'Excellence et d'Innovation-----	89
1.2.5.2. Les missions fondamentales de la Division Laboratoire (DLAB) : Un Pilier Stratégique pour SONATRACH-----	90
1.2.5.3. Directions De La Division Laboratoire DLAB Et Leurs Départements / Services-----	93
1.2.5.4. Directions De La Rôle Stratégique De La Direction Logistique-----	96

# TABLEAU DE MATIERES

<b>2. Section 02 : Analyse Et Discussions Des Résultats</b> -----	<b>99</b>
2.1. Le Processus De Logistique Au Sien De La Division Laboratoire Sonatrach-----	100
2.1.1. La Fonction D'achat Au Sein De La Division Laboratoire-----	100
2.1.2. La Gestion Des Stocks Au Sein De La Division Laboratoire-----	102
2.1.3. La fonction de livraison au sein de la division laboratoire-----	103
2.2. Exemple De Processus Logistique Avec Un Partenaire-----	103
2.3. Identification Et Validation Des Besoins -----	104
2.4. Processus d'achat et contractualisation : -----	104
2.5. Émission des bons de commande et gestion documentaire-----	104
2.6. Gestion Des Délais, Pénalités Et Garanties -----	107
2.7. Gestion des stocks et garantie de service -----	108
2.8. Paiement Et Clôture Administrative-----	108
2.9. Analyse Financière : Structure Des Prix -----	109
2.10. Impact de la chaîne logistique sur la performance opérationnelle de la division laboratoire-----	112
2.11. Discussion Des Résultats-----	115
Conclusion -----	117
CONCLUSION GENERALE-----	119
BEBLIOGRAPHIE -----	124
ANNEXES-----	129
RESUME DE NOTRE MEMOIRE-----	133

## BIBLIOGRAPHIE

---

- A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1971, p 311. . (s.d.).
- Acxion PME. (2024). Les indicateurs de performance pour les PME. . (s.d.).
- Acxion PME. (2024). Structurer votre PME pour la croissance. (s.d.).
- AGAM (2020). Grandes tendances et scénarios d'évolution de la logistique. Regards, N°90, janvier 2020. (s.d.).
- Ali Mehrabikoushki, Partage d'information dans la chain logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, p 23 . (s.d.).
- APICS Dictionnary, 12<sup>o</sup> éd . (s.d.).
- Asana Guide for Teamwork and Collaboration Openmind Technologies. (2024). Openmind – Partenaire de votre succès numérique. (s.d.).
- Balancedscorecard.org. (2025). The balanced scorecard: A comprehensive guide. (s.d.).
- Becosan, s.d.; Colin, 2017 . (s.d.).
- BENITO (N), COMBES (M)et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142 . (s.d.).
- Bouquin, J. (2008). Le contrôle de gestion. Paris : Presses Universitaires de France. Cité par Eval.fr (2018).  
(s.d.).
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « Le management de la performance » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994 . (s.d.).
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « Le management de la performance » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994 ;. (s.d.).
- BENITO (N), COMBES (M)et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142 . (s.d.).
- « Making The Most Of ForeignFactories>>, Kasra Ferdows, Harvard Business Review, mars-avril 1997.
- The FocusedFactory>>, Wickham Skinner, Havard Business Review, mai-juin 1974. (s.d.).
- « Making The Most Of ForeignFactories>>, Kasra Ferdows, Harvard Business Review, mars-avril 1997.
- The Focused Factory>>, Wickham Skinner, Havard Business Review, mai-juin 1974. (s.d.).  
(s.d.). « Un effort particulier est consacré à l'anticipation des besoins et à l'assurance d'un

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press. (s.d.).
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday. . (s.d.).
- CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Éditions de l'organisation, 1992, p.21. (s.d.).
- Chheb, H. (2023). Le rôle de la Supply Chain Collaboration dans la Création de Valeur : étude qualitative. *Revue Marocaine de Gestion et de Business Studies*, 4(2). . (s.d.).
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson Education. . (s.d.).
- Chopra, Sunil&Meindl, Peter (2020). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 6<sup>e</sup> édition. (s.d.).
- Colin, J. (2017). *Défis majeurs posés à la logistique et au Supply-Chain Management*. Techniques de l'Ingénieur. . (s.d.).
- Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, Michael E. Porter. . (s.d.).
- De nombreuses informations de ce chapitre sont tirées de *Supplying War : Logistics From Wallenstein To Patton*, Martin L. Van Creveld. (s.d.).
- Envisio. (2023). *How to align strategy with execution using the balanced scorecard*. (s.d.).
- Eval.fr. (2018). *Le tableau de bord prospectif de Robert Kaplan*. (s.d.).
- Excelia Business School. (2022). *Quels défis pour innover dans les chaînes logistiques du futur ? Actes de la journée de recherche*. (s.d.).
- G.LONGLOIS, « contrôle de gestion et contrôle budgétaire », 3<sup>e</sup>me édition, Pearson éducation, France, 2006, p4. (s.d.).
- Hairout, W. (2021). Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 2(5), 552–566. . (s.d.).
- Heflo. (2016). *What is supply chain management and how does it work?* HEFLO Blog. (s.d.).
- Ibid . (s.d.).
- Idem. (s.d.).
- Industrial Dynamics: A Major Breakthrough For Decision Makers* », Jay W. Forrester, *Harvard Business Review*, vol. 38, juillet-août 1958. . (s.d.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. (s.d.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. (s.d.).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. (s.d.).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16th ed.). Pearson Education . (s.d.).
- La spécial lopper l'e duits. El longs. E différen. (s.d.).
- lack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management* (8th ed.). Pearson Education. (s.d.).
- Langley, G. L., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (s.d.). *Le guide d'amélioration : une approche pratique pour améliorer la performance organisationnelle*. Institute for Healthcare Improvement. (s.d.).
- Le Coin des Entrepreneurs, s.d. (s.d.).
- Le Coin des Entrepreneurs, s.d.; AR Racking, s.d. (s.d.).
- Le Coin des Entrepreneurs, s.d.; AR Racking, s.d. . (s.d.).
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. . (s.d.).
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Carden, F. (2002). *Enhancing organizational performance: A toolbox for self-assessment*. Ottawa, Canada: International Development Research Centre (IDRC). (s.d.).
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Purchasing and supply chain management* (9th ed.). Pearson Education. (s.d.).
- MARCHAL André, « logistique globale » édition Ellipses, 2006, page 285. (s.d.).
- Marr, B. (2023). *Key performance indicators: A practical guide to measuring and managing performance*. Wiley. (s.d.).
- Mecalux, s.d.; SupplyChainInfo, 2022 . (s.d.).
- MOULOAZerouk ; Ordonnancement coopératif pour les chaines logistiques ; Doctorat ; Institut National 18 Polytechnique VB%de Lorraine ; France ; 2007 ; P14. (s.d.).
- MURHULA BASHWIRA Prince, *Analyse de la performance financière d'une unité de production et son impact sur la pérennité des établissements AMUR Mugote de 2009-2013* », Mémoire, UOB, 2013-2014. (s.d.).
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. (s.d.).
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77. . (s.d.).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Openmind Technologies. (s.d.). Openmind – Partenaire de votre succès numérique. Consulté en avril 2025,. (s.d.).
- Oper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14. (s.d.).
- Oubaouzine, L. (2020). Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain. *Revue REMAC*, (s.d.).
- Oubaouzine, L. (2020). Les nouveaux défis de la logistique et de la Supply Chain. *Revue REMAC*, 1(5). (s.d.).
- Pierre (2019). *Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement*. (s.d.).
- Pierre, Jean (2019). *Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement*. Paris : Éditions Management+. (s.d.).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press. (s.d.).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press. . (s.d.).
- Proaction International. (2023). Les 6 grands défis de la chaîne logistique. Blog Proaction International. (s.d.).
- QuestionPro. (2023). Supply chain – Definition, importance, and examples. QuestionPro. (s.d.).
- Reactive Executive. (2023). Pension reform: a boon for seniors in interim management. (s.d.).
- Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 69. (s.d.).
- Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 70. (s.d.).
- Rémy LE MOIGNE ; op ; cit, Page 142. (s.d.).
- Rémy le moigne, op-cit, p79. (s.d.).
- Revue Chercheur. (2022). La supply chain et la performance logistique. . (s.d.).
- Revue Comptabilité – Contrôle – Audit. (2020). La performance organisationnelle dans les PME. *Comptabilité – Contrôle – Audit*,p 10. (s.d.).
- Rouquet, A. (2021). La performance des supply chains. *Techniques de l'Ingénieur*. (s.d.).
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (5th ed.). Kogan Page Publishers. (s.d.).
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw-Hill Education. (s.d.).
- ScienceDirect. (2021). Supply chain management and sustainability: Key challenges and research opportunities. (s.d.).
- Shiptify. (2022). Optimisation logistique : par où commencer ? (s.d.).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000. (s.d.).
- SupplyChainInfo (2023). Gestion des flux financiers dans la supply chain. (s.d.).
- SupplyChainInfo, 2022; FAQ Logistique, s.d. (s.d.).
- SupplyChainInfo, 2022; Le Coin des Entrepreneurs, s.d. (s.d.).
- SupplyChainInfo, 2022; Mecalux, s.d. (s.d.).
- Sûreté dans les transports maritimes : facteurs de risques et répercussions économiques, Comité des transports maritimes de l'OCDE, juillet 2003. (s.d.).
- Terminologie en transports combinés, Conseil économique et social des Nations unies, 1 février 2000. (s.d.).
- The process of getting the right product to the right place at the right time at the right price. . (s.d.).
- Theory Of The Location Of Industries, Alfred Weber, Carl J. Friedrich, 1929. (s.d.).
- TopChrono, s.d.; Mecalux, s.d. (s.d.).
- upplyChainInfo, 2022; Mecalux, s.d. (s.d.).
- Vie-publique. (2023, 2 avril). Pauvreté monétaire, privation et difficultés financières en 2023. (s.d.).
- WALKER, (O.C), CHURCHILL., (G.A), FORD., JOHNSTON., (M.W) : « Sales Force Management »,8eme edition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164 . (s.d.).
- Wayden.(s.d.). L'importance de la collaboration et du partage d'informations dans la supply chain. (s.d.).
- Wikipédia. (2025). (s.d.).
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education. . (s.d.).
- ZERIBI BENSLIMANE Oifa, BOUSSOURA Ezzeddine, « Responsabilité sociétale des Entreprises et Performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO) », IHEC Tunisie, 2009 p20. (s.d.).
- ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaines logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, p 14 ,17. (s.d.).
- ZeroukMouloua, op-cit, page 15. (s.d.).

A large orange scroll graphic with a white outline, featuring a vertical strip on the left side and a small scroll-up icon at the top right corner. The word "Annexes" is centered on the scroll.

# **Annexes**

# NEW COPIE

CITE 11 DECEMBRE 1960 COOP EL CHIFA BT 02 OUED TATAREG 01- BOUMERDES

R.C N° : 35/00 3682595 A 21

Art .I : 35010883126

M.F : 17326210003018600000

NIF : 17326210003018600000

Compte bancaire : 00200111111220022663 Banque : BEA BOUMERDES

## BORDEREAU DESPRIX

CONTRAT N°L 09/24/EXP/DLOG/DLAB/EP/ETS NEW COPIE

« Fourniture de divers articles de bureau au profit de la Division Laboratoires »

items	Désignation	QT	PRIX UN HT	PRIX TOTAL HT
1	AGRAFES NOVUS BOITE DE 1000 26/6(24/6)	1500	70	105000
2	AGRAFEUSE DE BUREAU STAPLER POUR AGRAFE 26/6	350	450	157500
3	AGRAFEUSE ECONOMIQUE DE FORCE 130FLLES 23/6-17 GE5006 GENMES	5	3500	17500
4	AGRAFEUSE GM 130 FEUILLES	5	3500	17500
5	AGRAFEUSE 53/8	5	150	750
6	AGRAFFE 23/6	50	120	6000
7	AGRAFFE 23/13	50	180	9000
8	AGRAFFE 23/17	50	180	9000
9	AIMANT POUR TABLEAU 20 MM	15	90	1350
10	ATTACHE LETTRE 28MM (TROMBONE) EN ACIER CHROME PM	1500	35	52500
11	ATTACHE LETTRE NOVUS (TROMBONE) EN ACIER CHROME GM	20	70	1400
12	ATTACHE LETTRE NOVUS (TROMBONE) EN ACIER CHROME GM	100	50	5000
13	AUTOCOLANT EN PAQUET DE 100 FEUILLES A4	20	750	15000
14	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 JAUNE FLUORESCENT	20	750	15000
15	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 ORANGE FLUORESCENT	20	750	15000
16	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 VERT FLUORESCENT	20	750	15000
17	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES JAUNE FLUORISCENT	20	750	15000
18	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES ORANGE FLUORISCENT	20	750	15000
19	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES VERT FLUORISCENT	20	750	15000
20	AUTOCOLLANT (47,8*25,6) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES	20	750	15000

21	AUTOCOLLANT (64,3*25,2) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES	20	750	15000
22	BAC A COURRIER A 3 ETAGES FIXE	150	800	120000
23	BLOC NOTE (21*27 A4)	700	100	70000
24	BLOC NOTE 21X14	500	80	40000
25	BOITE ARCHIVE EN PLASTIQUE EXINE REF: ZB-BA-015 DE BONNE QUALITE	2000	200	400000
26	BROSSE EFFACEUR MAGNETIQUE POUR TABLEAU BLANC	10	120	1200
27	CARBONNE BLEU 21*31	30	300	9000
28	CARBONNE NOIR 21*31	5	300	1500
29	CARTABLE EN SIMILI CUIR 02 SOUFLETS + PORTE PC	15	6000	90000
30	CARTABLE EN SKAI 02 SOUFLET 72002	10	3000	30000
31	CARTABLE EN SKAI 02 SOUFLET 72011	10	3000	30000
32	CHEMISE A RABAT EN PLASTIQUE AVEC ELASTIQUE	700	65	45500
33	CISEAUX SYMETRIQUE 17CM	300	150	45000
34	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCLETTE EXT ET INT 100	25	400	10000
35	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCLETTE EXT ET INT 40	100	550	55000
36	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCLETTE EXT ET INT 80	30	600	18000
37	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCLETTE EXT ET INT 16	100	600	60000
38	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCLETTE EXT ET INT 25	100	600	60000
39	CLASSEUR CHRONO	300	400	120000
40	COLLE EN TUBE PATEX 50 GRS	50	250	12500
41	COLLE SUPER GLUE 03GR	60	40	2400
42	corbeille a papier	30	120	3600
43	CORBEILLE A PAPIER AVEC COUVERCLE A PADALE PM	30	5500	165000
44	CORRECTEUR A RUBAN 6M	100	150	15000
45	CORRECTEUR BLANC EN STYLO A BILLE 07 ML	800	50	40000
46	Crayon avec gomme noire en bois	1800	25	45000
47	CUTTER moyen modele	100	80	8000
48	CUTTER professionnel	100	300	30000
49	DATEUR TRODAT AUTOMATIQUE EN FRANÇAIS	100	400	40000
50	DEVIDOIR POUR RUBAN ADHESIF D'EMBALLAGE	10	800	8000

51	DEVIDOIRE DE BUREAU	60	400	24000
52	DOS DE RELIURE N° 26	50	30	1500
53	DOS DE RELIURE N° 8	200	10	2000
54	DOS DE RELIURE N°04	200	10	2000
55	DOS DE RELIURE N°06	300	10	3000
56	DOS DE RELIURE N°10	100	10	1000
57	DOS DE RELIURE N°12	400	14	5600
58	DOS DE RELIURE N°14	100	18	1800
59	DOS DE RELIURE N°16	100	25	2500
60	DOS DE RELIURE N°18	100	30	3000
61	DOS DE RELIURE N°20	50	35	1750
62	DOS DE RELIURE N°22	50	35	1750
63	Sachet de bandes élastiques 200 grammes	30	400	12000
64	ENCRE A TAMPON BLEU	100	300	30000
65	ENROULEUR AVEC CLIP ET LANIERE (EXTENSION 76CM) avec sérigraphie SONATRACH POUR PORTE BADGE	600	50	30000
66	ENSEMBLE DE BUREAU	10	5000	50000
67	ENSEMBLE DE BUREAU DIRECTEUR DE LUXE	10	20000	200000
68	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F10/211 114X162MM	500	5	2500
69	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F15/211 110X220MM	500	10	5000
70	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F16/041 162X229MM	2000	10	20000
71	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F16/731 162X229MM	7000	10	70000
72	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F23/731 229X324MM	10000	15	150000
73	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F26/731 280X365MM	10000	20	200000
74	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F30	7000	30	210000
75	GOMME ROTRING	600	30	18000
76	intercalaire A4 en pp 200g	5	600	3000
77	INTRERCALEIRE A4 DIVERS COULEUR	5	350	1750
78	LOUPE DIAM 75MM ERGOLOGIQUE	5	1200	6000
79	MARQUEUR EFFA □ABLE BLEU POUR TABLEAU	30	30	900
80	MARQUEUR EFFA □ABLE NOIR POUR TABLEAU	30	30	900
81	MARQUEUR EFFA □ABLE ROUGE POUR TABLEAU	30	30	900

82	MARQUEUR EFFAÇABLE VERT POUR TABLEAU	30	30	900
83	MARQUEUR PERMANENT BLEU TETE POINTUE	700	40	28000
84	MARQUEUR PERMANENT NOIR TETE POINTUE	500	40	20000
85	MARQUEUR PERMANENT rouge TETE POINTUE	200	40	8000
86	MARQUEUR PERMANENT VERT TETE POINTUE	30	40	1200
87	NETTOYANT POUR TABLEAU BLANC	15	160	2400
88	NETTOYANT POUR TABLEAU BLANC (POT A LINGETTES)	15	180	2700
89	OTE-AGRAFE	80	60	4800
90	PAPIER 100G 65X100CM .RAME DE 500FEUILLES DIVERS COULEURS	15	600	9000
91	PAPIER 250G 65X100CM .RAME DE 500FEUILLES DIVERS COULEURS	15	800	12000
92	PAPIER BLANC POUR TABLEAU TRI PIED 81/61CM BLOC DE 25 FEUILLES	10	500	5000
93	PAPIER BRISTOL 250G 65X100CM RAME DE 125 FEUILLES	10	700	7000
94	PAPIER EXTRA BLANC A4 80G EN PAQUET DE 500 FEUILLES	6000	600	3 600 000
95	PAPIER EXTRAT BLANC A3 EN PAQUET DE 500 F	30	1400	42000
96	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES BLANC	15	2000	30000
97	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES JAUNE	5	2000	10000
98	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES ROSE	5	2000	10000
99	PARAPHEUR 14 VOLLETS	300	500	150000
100	PARAPHEUR 14 VOLLETS DIRECTIONNELLE	50	500	25000
101	PARURE DE STYLOS DE LUXE (QUALITE SUPERIEURE)	50	1000	50000
102	PERFORATEUR A DEUX (02) ANNEAUX	5	400	2000
103	PERFORATEUR A QUATRE (04) ANNEAUX	5	1200	6000
104	PINCETTE METALIQUE BINDES CLIP N° 15	70	5	350
105	PINCETTE METALIQUE BINDES CLIP N° 51	80	40	3200
106	PINCETTES METALLIQUE BINDER CLIP N°41	70	25	1750
107	POCHETTE EN PLASTIQUE PERFOREE VERTEX EN PAQUET DE 100PCS POLYPROPYLENE 9/100E	500	900	450000
108	POCHETTE ENVELOPPE EN PLASTIQUE A4 DIVERS COUL AVEC SCRATCH	100	120	12000
109	PORT DIPLOME PERSONNALISE	100	300	30000
110	PORTE BADGE AVEC FERMETURE HERMITIQUE VINYLE SOUPLE TRANSPARENT	500	150	75000
111	PORTE STYLO MULTI FONCTION	50	400	20000

112	PORTE TROMBONE MAGNETIQUE MOYEN MODEL	50	120	6000
113	PORTE VU 100 Pochettes	60	400	24000
114	PORTE VU 20 Pochettes	40	200	8000
115	PORTE VU 40 Pochettes	60	250	15000
116	PORTE VU 60 Pochettes	60	300	18000
117	PORTE VU 80 Pochettes	60	350	21000
118	POST-IT 125X75MM SUPER ADHESIVE	700	200	140000
119	POST-IT 75X75MM SUPER ADHESIVE	700	150	105000
120	POT A CRAYON DE 2 COMPTMT EN PLASTIQUE AVEC DEVIDOIR SCOTHE DE BONNE QUALITE	40	500	20000
121	PUNAISE COULEUR	20	30	600
122	REGISTRE 2 MAINS	250	200	50000
123	REGISTRE 3 MAINS	200	400	80000
124	REGISTRE 4 MAINS	150	450	67500
125	REGISTRE 5 MAINS	50	550	27500
126	REGISTRE COURRIER ARRIVEE	50	250	12500
127	REGISTRE COURRIER DEPART	50	250	12500
128	REGLE PLATE INCASSABLE 30CM	300	25	7500
129	SCOTCH PM 19/33	1000	50	50000
130	SCOTCH POUR EMBALLAGE MARRON 49/15 100 YARD	120	100	12000
131	SCOTCH POUR EMBALLAGE TRANSPARENT 49/15 100 YARD	600	300	180000
132	SOUS MAIN DOUBLE DIM 650X450MM	30	1000	30000
133	SPIRAL DIA 19 SANS REF EN PAQUET DE 100	20	2500	50000
134	SPIRAL DIA 55 EN PQT100 SANS REF EN PAQUET DE 100	20	3500	70000
135	SPIRAL DIA 60 EN PQT100 SANS REF EN PAQUET DE 100	2	4000	8000
136	SPIRALE NOIR 06 MM EN PAQUET DE 100	40	1000	40000
137	SPIRALE NOIR 08 MM EN PAQUET DE 100	40	1200	48000
138	SPIRALE NOIR 10 MM EN PAQUET DE 100	40	1400	56000
139	SPIRALE NOIR 12 MM EN PAQUET DE 100	40	1600	64000
140	SPIRALE NOIR 16 MM EN PAQUET DE 100	40	1800	72000
141	SPIRALE NOIR 18 MM EN PAQUET DE 100	20	2000	40000
142	SPIRALE NOIR 20 MM EN PAQUET DE 100	20	2200	44000

143	SPIRALE NOIR 22 MM EN PAQUET DE 100	20	2400	48000
144	SPIRALE NOIR 25 MM EN PAQUET DE 100	20	2600	52000
145	SPIRALE NOIR 28 MM EN PAQUET DE 100	20	3000	60000
146	SPIRALE NOIR 32 MM EN PAQUET DE 100	20	3500	70000
147	SPIRALE NOIR DIA 14 EN PAQUET DE 100	20	2000	40000
148	SPIRALE NOIR DIA 38 EN PAQUET DE 100	20	3500	70000
149	SPIRALE NOIR DIA 45 EN PAQUET DE 100	20	4000	80000
150	SPIRALE NOIR DIA 51 EN PAQUET DE 100	20	4500	90000
151	STYLO A BILLE BLEU	6000	25	150000
152	STYLO A BILLE NOIR	2000	25	50000
153	STYLO A BILLE ROUGE	1000	25	25000
154	STYLO STABILO BLEU STAEDTLER	300	100	30000
155	STYLO STABILO NOIR STAEDTLER	200	100	20000
156	STYLO STABILO ROUGE STAEDTLER	100	100	10000
157	SUPPORT BLOC P/DOCUMENT EN PVC	30	500	15000
158	SUPPORT BLOC POUR DOCUMENT SIMPLE	30	400	12000
159	SUPPORT DRAPEAU DE BUREAU 47CM	20	1500	30000
160	SUPPORT DRAPEAU DE TABLE EN BRONZE	20	5000	100000
161	SURLIGNEUR FLUORESCENT (MARQUEUR) POCLETTE DE 04 COULLEURS	600	500	300000
162	TABLEAU BLANC MURAL DE 1.50MX1M	10	22000	220000
163	TABLEAU BLANC MURAL DE 2.40X1.20	10	25000	250000
164	TABLEAU BLANC TRI PIEDS 1.20X90	10	42000	420000
165	TAILLE-CRAYON aluminium 01trou	400	80	32000
166	TAILLE-CRAYON FIXE POUR CRAYON JUSQU'À 12MM DIAM	10	1500	15000
<b>MONTANT TOTAL DU CONTRAT HT</b>				<b>11 339 450,00</b>

Délai de livraison : **Deux (02) mois.**

Période de Garantie : **Douze(12) mois**

Le montant total du présent Contrat s'élève à la somme de **OnzeMillions Trois Cent Trente NeufMille Quatre cent Cinquante Dinars Algériens Hors Taxessoit(11 339 450.00 DA/HT).**

Fait à Boumerdes, le : ..... **31 MARS 2024**

Monsieur MAHAMI Mokhtar en qualité de Gérant

### **Annexe 3 : Documents techniques**

- 3.2.** Le bordereau des quantités de fournitures.

# NEW COPIE

CITE 11 DECEMBRE 1960 COOP EL CHIFA BT 02 OUED TATAREG 01- BOUMERDES

R.C N° : 35/00 3682595 A 21

Art .I : 35010883126

M.F : 17326210003018600000

NIF : 17326210003018600000

Compte bancaire : 0020011111220022663 Banque : BEA BOUMERDES

## BORDEREAU DES QUANTITES

CONTRAT N°L 09/24/EXP/DLOG/DLAB/EP/ETS NEW COPIE

« Fourniture de divers articles de bureau au profit de la Division Laboratoires »

items	Désignation	QT
1	AGRAFES NOVUS BOITE DE 1000 26/6(24/6)	1500
2	AGRAFEUSE DE BUREAU STAPLER POUR AGRAFE 26/6	350
3	AGRAFEUSE ECONOMIQUE DE FORCE 130FLLES 23/6-17 GE5006 GENMES	5
4	AGRAFEUSE GM 130 FEUILLES	5
5	AGRAFEUSE 53/8	5
6	AGRAFFE 23/6	50
7	AGRAFFE 23/13	50
8	AGRAFFE 23/17	50
9	AIMANT POUR TABLEAU 20 MM	15
10	ATTACHE LETTRE 28MM (TROMBONE) EN ACIER CHROME PM	1500
11	ATTACHE LETTRE NOVUS (TROMBONE) EN ACIER CHROME GM	20
12	ATTACHE LETTRE NOVUS (TROMBONE) EN ACIER CHROME GM	100
13	AUTOCOLANT EN PAQUET DE 100 FEUILLES A4	20
14	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 JAUNE FLUORESCENT	20
15	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 ORANGE FLUORESCENT	20
16	AUTOCOLANT 50X250 EN ROULEAU DE 1000 VERT FLUORESCENT	20
17	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES JAUNE FLUORISCENT	20
18	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES ORANGE FLUORISCENT	20
19	AUTOCOLLANT (28*10) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES VERT FLUORISCENT	20
20	AUTOCOLLANT (47,8*25,6) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES	20

21	AUTOCOLLANT (64,3*25,2) EN ROULEAU DE 5000 ETIQUETTES	20
22	BAC A COURRIER A 3 ETAGES FIXE	150
23	BLOC NOTE (21*27 A4)	700
24	BLOC NOTE 21X14	500
25	BOITE ARCHIVE EN PLASTIQUE EXINE REF: ZB-BA-015 DE BONNE QUALITE	2000
26	BROSSE EFFACEUR MAGNETIQUE POUR TABLEAU BLANC	10
27	CARBONNE BLEU 21*31	30
28	CARBONNE NOIR 21*31	5
29	CARTABLE EN SIMILI CUIR 02 SOUFLETS + PORTE PC	15
30	CARTABLE EN SKAI 02 SOUFLET 72002	10
31	CARTABLE EN SKAI 02 SOUFLET 72011	10
32	CHEMISE A RABAT EN PLASTIQUE AVEC ELASTIQUE	700
33	CISEAUX SYMETRIQUE 17CM	300
34	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCHETTE EXT ET INT 100	25
35	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCHETTE EXT ET INT 40	100
36	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCHETTE EXT ET INT 80	30
37	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCHETTE EXT ET INT 16	100
38	CLASSEUR 4 ANNEAUX 284*315* COUL BLANCHE AVEC POCHETTE EXT ET INT 25	100
39	CLASSEUR CHRONO	300
40	COLLE EN TUBE PATEX 50 GRS	50
41	COLLE SUPER GLUE 03GR	60
42	corbeille a papier	30
43	CORBEILLE A PAPIER AVEC COUVERCLE A PADALE PM	30
44	CORRECTEUR A RUBAN 6M	100
45	CORRECTEUR BLANC EN STYLO A BILLE 07 ML	800
46	Crayon avec gomme noire en bois	1800
47	CUTTER moyen modele	100
48	CUTTER professionnel	100
49	DATEUR TRODAT AUTOMATIQUE EN FRANÇAIS	100
50	DEVIDOIR POUR RUBAN ADHESIF D'EMBALLAGE	10

51	DEVIDOIRE DE BUREAU	60
52	DOS DE RELIURE N° 26	50
53	DOS DE RELIURE N° 8	200
54	DOS DE RELIURE N°04	200
55	DOS DE RELIURE N°06	300
56	DOS DE RELIURE N°10	100
57	DOS DE RELIURE N°12	400
58	DOS DE RELIURE N°14	100
59	DOS DE RELIURE N°16	100
60	DOS DE RELIURE N°18	100
61	DOS DE RELIURE N°20	50
62	DOS DE RELIURE N°22	50
63	Sachet de bandes élastiques 200 grammes	30
64	ENCRE A TAMPON BLEU	100
65	ENROULEUR AVEC CLIP ET LANIERE (EXTENSION 76CM) avec sérigraphie SONATRACH POUR PORTE BADGE	600
66	ENSEMBLE DE BUREAU	10
67	ENSEMBLE DE BUREAU DIRECTEUR DE LUXE	10
68	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F10/211 114X162MM	500
69	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F15/211 110X220MM	500
70	ENVELOPPE BLANCHE FARAS F16/041 162X229MM	2000
71	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F16/731 162X229MM	7000
72	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F23/731 229X324MM	10000
73	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F26/731 280X365MM	10000
74	ENVELOPPE KRAFT FARAS UNI MARRON F30	7000
75	GOMME ROTRING	600
76	intercalaire A4 en pp 200g	5
77	INTRERCALEIRE A4 DIVERS COULEUR	5
78	LOUPE DIAM 75MM ERGOLOGIQUE	5
79	MARQUEUR EFFAÇABLE BLEU POUR TABLEAU	30
80	MARQUEUR EFFAÇABLE NOIR POUR TABLEAU	30
81	MARQUEUR EFFAÇABLE ROUGE POUR TABLEAU	30

82	MARQUEUR EFFAÇABLE VERT POUR TABLEAU	30
83	MARQUEUR PERMANENT BLEU TETE POINTUE	700
84	MARQUEUR PERMANENT NOIR TETE POINTUE	500
85	MARQUEUR PERMANENT rouge TETE POINTUE	200
86	MARQUEUR PERMANENT VERT TETE POINTUE	30
87	NETTOYANT POUR TABLEAU BLANC	15
88	NETTOYANT POUR TABLEAU BLANC (POT A LINGETTES)	15
89	OTE-AGRAFE	80
90	PAPIER 100G 65X100CM .RAME DE 500FEUILLES DIVERS COULEURS	15
91	PAPIER 250G 65X100CM .RAME DE 500FEUILLES DIVERS COULEURS	15
92	PAPIER BLANC POUR TABLEAU TRI PIED 81/61CM BLOC DE 25 FEUILLES	10
93	PAPIER BRISTOL 250G 65X100CM RAME DE 125 FEUILLES	10
94	PAPIER EXTRA BLANC A4 80G EN PAQUET DE 500 FEUILLES	6000
95	PAPIER EXTRAT BLANC A3 EN PAQUET DE 500 F	30
96	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES BLANC	15
97	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES JAUNE	5
98	PAPIER NCR 650X1000 EN RAME DE 500FEUILLES ROSE	5
99	PARAPHEUR 14 VOLLETS	300
100	PARAPHEUR 14 VOLLETS DIRECTIONNELLE	50
101	PARURE DE STYLOS DE LUXE (QUALITE SUPERIEURE)	50
102	PERFORATEUR A DEUX (02) ANNEAUX	5
103	PERFORATEUR A QUATRE (04) ANNEAUX	5
104	PINCETTE METALIQUE BINDES CLIP N° 15	70
105	PINCETTE METALIQUE BINDES CLIP N° 51	80
106	PINCETTES METALLIQUE BINDER CLIP N°41	70
107	POCHETTE EN PLASTIQUE PERFOREE VERTEX EN PAQUET DE 100PCS POLYPROPYLENE 9/100E	500
108	POCHETTE ENVELOPPE EN PLASTIQUE A4 DIVERS COUL AVEC SCRATCH	100
109	PORT DIPLOME PERSONNALISE	100
110	PORTE BADGE AVEC FERMETURE HERMITIQUE VINYLE SOUPLE TRANSPARENT	500
111	PORTE STYLO MULTI FONCTION	50
112	PORTE TROMBONE MAGNETIQUE MOYEN MODEL	50

113	PORTE VU 100 Pochettes	60
114	PORTE VU 20 Pochettes	40
115	PORTE VU 40 Pochettes	60
116	PORTE VU 60 Pochettes	60
117	PORTE VU 80 Pochettes	60
118	POST-IT 125X75MM SUPER ADHESIVE	700
119	POST-IT 75X75MM SUPER ADHESIVE	700
120	POT A CRAYON DE 2 COMPTMT EN PLASTIQUE AVEC DEVIDOIR SCOTHE DE BONNE QUALITE	40
121	PUNAISE COULEUR	20
122	REGISTRE 2 MAINS	250
123	REGISTRE 3 MAINS	200
124	REGISTRE 4 MAINS	150
125	REGISTRE 5 MAINS	50
126	REGISTRE COURRIER ARRIVEE	50
127	REGISTRE COURRIER DEPART	50
128	REGLE PLATE INCASSABLE 30CM	300
129	SCOTCH PM 19/33	1000
130	SCOTCH POUR EMBALLAGE MARRON 49/15 100 YARD	120
131	SCOTCH POUR EMBALLAGE TRANSPARENT 49/15 100 YARD	600
132	SOUS MAIN DOUBLE DIM 650X450MM	30
133	SPIRAL DIA 19 SANS REF EN PAQUET DE 100	20
134	SPIRAL DIA 55 EN PQT100 SANS REF EN PAQUET DE 100	20
135	SPIRAL DIA 60 EN PQT100 SANS REF EN PAQUET DE 100	2
136	SPIRALE NOIR 06 MM EN PAQUET DE 100	40
137	SPIRALE NOIR 08 MM EN PAQUET DE 100	40
138	SPIRALE NOIR 10 MM EN PAQUET DE 100	40
139	SPIRALE NOIR 12 MM EN PAQUET DE 100	40
140	SPIRALE NOIR 16 MM EN PAQUET DE 100	40
141	SPIRALE NOIR 18 MM EN PAQUET DE 100	20
142	SPIRALE NOIR 20 MM EN PAQUET DE 100	20
143	SPIRALE NOIR 22 MM EN PAQUET DE 100	20

144	SPIRALE NOIR 25 MM EN PAQUET DE 100	20
145	SPIRALE NOIR 28 MM EN PAQUET DE 100	20
146	SPIRALE NOIR 32 MM EN PAQUET DE 100	20
147	SPIRALE NOIR DIA 14 EN PAQUET DE 100	20
148	SPIRALE NOIR DIA 38 EN PAQUET DE 100	20
149	SPIRALE NOIR DIA 45 EN PAQUET DE 100	20
150	SPIRALE NOIR DIA 51 EN PAQUET DE 100	20
151	STYLO A BILLE BLEU	6000
152	STYLO A BILLE NOIR	2000
153	STYLO A BILLE ROUGE	1000
154	STYLO STABILO BLEU STAEDTLER	300
155	STYLO STABILO NOIR STAEDTLER	200
156	STYLO STABILO ROUGE STAEDTLER	100
157	SUPPORT BLOC P/DOCUMENT EN PVC	30
158	SUPPORT BLOC POUR DOCUMENT SIMPLE	30
159	SUPPORT DRAPEAU DE BUREAU 47CM	20
160	SUPPORT DRAPEAU DE TABLE EN BRONZE	20
161	SURLIGNEUR FLUORESCENT (MARQUEUR) POCLETTE DE 04 COULLEURS	600
162	TABLEAU BLANC MURAL DE 1.50MX1M	10
163	TABLEAU BLANC MURAL DE 2.40X1.20	10
164	TABLEAU BLANC TRI PIEDS 1.20X90	10
165	TAILLE-CRAYON aluminium 01trou	400
166	TAILLE-CRAYON FIXE POUR CRAYON JUSQU'À 12MM DIAM	10

**Présentation du guide d'entretien :**

Dans le cadre de notre étude sur la gestion de la chaîne logistique, et plus spécifiquement sur la fonction d'approvisionnement, nous avons conduit une série d'entretiens au sein de la division laboratoire de Sonatrach, en particulier avec la direction logistique, département approvisionnement.

Ces entretiens ont été réalisés de manière semi-structurée avec plusieurs cadres et agents directement impliqués dans les opérations d'approvisionnement et de gestion logistique. Cette méthode nous a permis de collecter des données qualitatives et approfondies, en offrant aux participants la possibilité d'exprimer leurs opinions tout en respectant un cadre thématique défini.

L'objectif principal de ce guide d'entretien est de :

Comprendre les pratiques actuelles en matière d'approvisionnement.

Identifier les défis rencontrés sur le terrain.

Recueillir des avis sur la performance logistique au sein du laboratoire.

Analyser les processus logistiques spécifiques à une structure technique telle qu'un centre de recherche.

**1) Comment est structurée la chaîne logistique au sein de Sonatrach ?**

.....  
.....

**2) Quels sont les principaux objectifs de la direction logistique au sein de Sonatrach ?**

.....  
.....

**3) Comment jugez-vous le rôle de la direction logistique au sein de l'entreprise Sonatrach ?**

.....  
.....

**4) Quels outils ou systèmes (ERP, logiciels SCM, etc.) sont utilisés pour la gestion logistique ?**

.....  
.....

**5) Avez-vous mis en place des partenariats avec des fournisseurs ou des prestataires logistiques ? Si oui, comment sont-ils gérés ?**

.....  
.....

**6)** Comment la division laboratoires gère-elle les imprévus logistiques comme les retards de livraison ?

.....  
.....

**7)** Quels sont les risques qui peuvent causer des ruptures dans l'activité du cycle d'approvisionnement ?

.....  
.....

**8)** Quels sont les solutions envisagées pour faire face à ces obstacles ?

.....  
.....

**9)** Comment évaluez -vous l'impact de la chaîne logistique sur les délais de traitement des analyses ou des tests ?

.....  
.....

**10)** Quels sont les indicateurs de performance logistique utilisées au sein de la division laboratoire, et comment contribuent-ils à l'évaluation de la performance opérationnelle?

.....  
.....

**11)** Des actions ont-elles été mises en place pour optimiser la chaîne logistique quels résultats sont-elles apporté ?

.....  
.....

**12)** Selon vous, quelles sont les leviers d'amélioration pour renfoncer l'impact positifs de la chaîne logistique sur la performance de la division laboratoire ?

.....  
.....

## Résumé

Ce mémoire examine l'influence de la chaîne logistique sur la performance de la division laboratoire de SONATRACH. Dans un environnement caractérisé par la concurrence mondiale, la complexité des marchés et la nécessité d'innover, une gestion logistique efficace est devenue un levier stratégique pour accroître la compétitivité et la rentabilité des entreprises

Le premier chapitre introduit le cadre conceptuel du Supply Chain Management (SCM). Il est précisé que la logistique ne se limite pas au transport et au stockage, mais inclut un ensemble d'activités coordonnées allant de l'acquisition de matières premières à la livraison au client final. L'objectif est d'optimiser les coûts, les délais et la qualité, tout en intégrant des enjeux de durabilité et de flexibilité. Ce chapitre décrit également les fonctions clés de la chaîne logistique : l'achat, la production, le stockage, la distribution, le transport et la vente, ainsi que les différents niveaux de décision (stratégique, tactique et opérationnel) nécessaires pour gérer efficacement ces activités.

Le deuxième chapitre se concentre sur la notion de performance et ses dimensions (économique, financière, sociale). Il détaille comment évaluer et mesurer la performance à l'aide d'indicateurs clés (KPI) et comment le SCM contribue à générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Il est démontré que la performance ne repose pas uniquement sur les résultats financiers, mais également sur la satisfaction des clients, la qualité du service et l'efficacité des processus internes. Ce chapitre met également en lumière le fait que la gestion de la chaîne logistique est au cœur de la chaîne de valeur et représente un levier essentiel pour renforcer l'avantage concurrentiel.

Enfin, le troisième chapitre propose une étude pratique réalisée au sein de la division laboratoire de SONATRACH. À travers une approche qualitative reposant sur des entretiens et l'observation sur le terrain, cette section examine la manière dont SONATRACH gère effectivement ses flux logistiques, depuis l'identification des besoins jusqu'à la réception des fournitures et le règlement des fournisseurs. L'étude met en lumière que la logistique joue un rôle direct dans la performance opérationnelle, en assurant la disponibilité des équipements et la qualité des services. Néanmoins, elle souligne également certains défis, tels que la gestion des délais, le contrôle des coûts et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Ce mémoire démontre ainsi que la logistique dépasse largement le cadre d'une simple fonction de soutien : elle constitue un pilier stratégique fondamental qui influence la qualité, les délais, les coûts et, en fin de compte, la satisfaction des clients ainsi que la compétitivité de l'entreprise. L'analyse du cas de SONATRACH illustre de manière concrète comment une gestion logistique efficace peut renforcer la position d'une entreprise sur son marché et contribuer de manière durable à ses objectifs stratégiques.