

# LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT COMME UN VECTEUR DE COMPÉTITIVITÉ POUR SONATRACH

Par : **Mme IRATEN Sabrina**

Enseignante, doctorante et membre du laboratoire Management  
EHEC Alger



## **La gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement comme un vecteur de compétitivité pour SONATRACH**

Par : **Mme IRATEN Sabrina**

Enseignante, doctorante et membre du laboratoire Management de  
EHEC Alger

**Mots clés** : logistique, supply chain management, pilotage des flux, approvisionnements, tableau de bord, indicateurs de performance

### **Résumé:**

Avec l'avènement d'un climat concurrentiel exacerbé, le cours de la valeur « client » a pris de plus en plus d'importance. Pour le capter et le conserver, il faut mettre en place le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au coût le plus bas est cela est décisif pour la compétitivité des entreprises. C'est le rôle de la fonction logistique qui consiste de plus en plus à améliorer les flux sur une chaîne étendue- ou encore le « supply chain », qui va du fournisseur du fournisseur au client du client.

La logistique doit aussi assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, afin de coordonner les opérations relatives au flux de matières, de composants, de produits finis, et au flux d'informations.

En effet, on est loin de la bonne maîtrise de la gestion logistique par les sociétés algériennes, ainsi que la performance dans le taux de satisfaction des clients à moindre coûts.

La non maîtrise des stratégies logistique est devenu un souci des responsables des entreprises algérienne, pour arriver à établir à leur façon propre une vision large de l'approvisionnement.

L'analyse rigoureuse de la chaîne d'approvisionnement est une solution qui s'avère très avantageuse. Cela peut permettre de coordonner précisément les flux d'approvisionnement et ce, tant que physique qu'informationnel. Il en résulte une nette amélioration et ainsi une réduction des coûts d'achats.

With the advent of an exacerbated competing climate, the course of the “customer” value has expanded and taken much more importance. To attract it and preserve it, it is necessary to provide the good product, at the good place, in the right moment and at lower cost, and this is decisive for the competitiveness

of companies. It is the role of the logistic function which consists in improving more and more the flows on a wide chain or the "supply chain", which goes from the supplier of the supplier to the customer of the customer.

Logistics must also ensure a dialogue with all the internal and external partners of the company, in order to coordinate the operations related to the flow of materials, components, final products, and with flow of information.

Indeed, the good master of logistic management is far from the Algerian companies, as well as the performance in the rate of satisfaction of the customers at lower costs.

Since there is no master of the logistic strategies, it has become a concern of the persons in charge of the Algerian companies, to manage to establish with their own way a broad vision of the supply chain

The rigorous analysis of the chain of supply is a solution which seems very advantageous. That can make it possible to coordinate precisely the flows of supply as physical and informational. It results from it a clear improvement as well as cost cutting from purchases.

### **Introduction**

La logistique devient un des facteurs majeurs de la compétitivité des entreprises, tant pour la maîtrise des coûts que pour celle des niveaux de service. L'ouverture des marchés, notamment européens, le développement des infrastructures et l'importance de nouvelles possibilités en matière d'échange de données conduisent un nombre croissant d'entreprises à définir leur activité en termes de flux matériels et informationnels. La logistique doit intégrer les flux d'approvisionnement, de production et de distribution dans un système global, cohérent et rentable. Elle doit, aussi, assurer le pilotage de ce système, son adaptation rapide et souple à l'évolution des marchés. Elle répond donc à un double besoin d'organisation/rationalisation et de gestion/communication, dans le cadre d'un large éventail de techniques liées à l'exploitation de la chaîne logistique (entreposage, manutention, productique, transport...).

Notre recherche est basée sur le rôle de la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement comme un vecteur de compétitivité pour SONATRACH. Pour cela nous avons scindé notre travail en deux parties :

- La première partie est consacrée à l'étude de la gestion de la chaîne logistique comme un levier pour améliorer la performance de l'entreprise, ainsi que la structure de la logistique d'approvisionnement, et l'effet des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) sur la logistique.

- La deuxième partie porte sur l'application de la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de la société SONATRACH. En effet, à travers une tournée et une étude au niveau des services du département logistique de SONATRACH, nous avons tenté d'évaluer la performance et le niveau de maîtrise de la logistique.

## **1– La chaîne logistique d'approvisionnement**

### **1-1– Définition de la logistique**

« La logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (supply chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle des flux efficient et effectif du stockage de produits, au service de l'information relatif à ces fonctions du point d'origine au point de consommation pour satisfaire les besoins du client »<sup>1</sup>.

La logistique, cette fonction transversale dans l'entreprise est l'affaire de tous, et a pour objet de satisfaire des documents ou des commandes qui portent sur la gestion des matières (transport, emballages, stockages...), et des flux d'informations. Elle est en charge de la gestion des moyens qui permettent d'atteindre cette objectif (matériels, machine...) et mobilise des ressources (humaines, financières...) pour y parvenir.

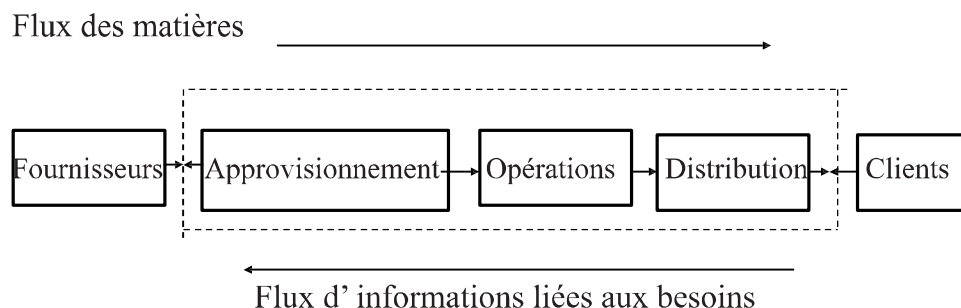
Cette coordination entre les différents collaborateurs a donné naissance au concept du supply chain management (SCM), qui devient ces dernières années un sujet stratégique pour la plupart des entreprises.

### **1-2– Définition de la supply chain management**

La chaîne logistique globale–ou supply chain management– recouvre l'ensemble des mécanismes permettant de fournir des produits ou des services au bon moment avec les bonnes quantités et au bon endroit. Elle traite l'ensemble des infrastructures, de l'organisation, des processus physique et de l'information nécessaire à la mise à disposition de ces produits-services depuis la matière première jusqu'au client final, elle inclut aussi les processus d'achats–approvisionnements, de production et de distribution, et doit opérer avec les ventes, le marketing et le développement de produits nouveaux.

La différence fondamentale introduite par cette approche de gestion de la chaîne globale vis-à-vis du fonctionnement classique tient dans le caractère transversal aux fonctions et à l'organisation de l'entreprise.<sup>2</sup>

#### **Schéma n° 1 : Le processus de la gestion de la chaîne logistique**



Source : Christopher Martin, « Supply Chain Management », édition Pearson, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2005, P17.

1 Smaïi (A-K), « stratégie logistique : Fondements-méthodes-applications », édition DUNOD, 2<sup>e</sup>ème édition, Paris, 2001, P10.

2 <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaîne-logistique-globale/2008>

### **1-3- La conception et la prise de décision dans la chaîne logistique**

Dans l'environnement actuel, l'objectif de toute entreprise est de produire et livrer dans les délais précis, à des coûts réduits, en satisfaisant leurs clients. La Supply Chain est évidemment l'écho d'une mutation de l'environnement commercial, industriel et concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise.

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions. Cette conception peut s'envisager aux trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Classer les décisions liées à la conception d'une chaîne logistique est très difficile. Les décisions qui doivent être prises par les responsables industriels et logistiques se situent à 2 niveaux :

- Aux niveaux stratégique et tactique où il s'agit de définir et mettre en place le réseau, les moyens et les ressources nécessaires à l'accomplissement de la fonction,
- Au niveau opérationnel où il faut gérer les flux des matières premières, produits intermédiaires et produits finis pour atteindre les objectifs de production et de service fixés.

### **1-4- Le pilotage des flux d'une chaîne logistique**

L'optimisation d'une chaîne logistique dépend d'un meilleur pilotage de flux qui représente un enjeu majeur pour une entreprise, car une bonne organisation des flux entre fournisseur et client permet l'amélioration de qualité de service vis-à-vis du déclencheur de la commande, tout en réduisant les coûts. En se basant d'une part sur les types de pilotage, et d'autre part sur une politique dynamique de gestion de stock.

### **1-5- La structure de la logistique d'approvisionnement**

Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication. On appelle ainsi "chaîne logistique" l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement : achats, approvisionnement, gestion des stocks, transport, manutention...

La fonction approvisionnement a généralement deux missions ; une mission achats et une mission logistique.<sup>3</sup>

Dans le cadre des achats, l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs, autrement dit, la fonction approvisionnement détermine quand et combien il faut commander ? Ainsi, elle gère au quotidien les flux de matières entrant dans l'entreprise, afin de fournir à cette dernière les biens et services dont elle a besoin. Dans le cadre de la logistique, l'objectif est d'organiser le flux et le stockage des produits ou marchandises achetées, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité.

---

3 Hélien Person, « Guide Pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », Edition Maxima, Paris, 2000, p210. 2Slimane ALLAB, Nicolas SWYNGEDAUF, Dominique TALANIDIER, « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Ed Economica, Paris, 2000, P77.

## **1-6- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la logistique**

L'un des facteurs majeurs de l'évolution de la chaîne logistique des entreprises est l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC)<sup>2</sup>, qui conduit au développement de nouvelles organisations logistiques et modifie en profondeur l'organisation des entreprises.

Les NTIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des NTIC est due notamment à la convergence de l'informatique, de télécommunications et de l'audiovisuel. Les TIC apparaissent alors non comme un outil de plus pour les entreprises, ni comme un gadget de plus pour le consommateur : introduisant une synergie nouvelle, elles inaugurent un nouveau système technique qui, en modifiant radicalement les conditions de l'échange et de l'équilibre économiques.

### ***1-6-1- Les progiciels de gestion de la chaîne logistique***

Il n'existe pas un seul type de progiciel, mais plusieurs familles qui répondent à des logiques et à des besoins différents. On peut indiquer quatre familles de progiciels qui sont :<sup>4</sup>

- Les Enterprise Resource Planning (ERP) ;
- Les Advanced Planning and Scheduling (APS) ;
- Les Supply Chain Execution (SCE) ;
- Les Manufacturing Execution System (MES).

#### **a- Les Enterprise Resource Planning (ERP)**

Ce concept est né dans les années 1980, il initialement destiné à la production. Les marchés des ERP s'accroissent dans les années 1990 avec l'arrivée des moyens informatiques conviviaux et puissants. Les ERP sont des progiciels de gestion intégrée, ils sont découpés en modules correspondants à des ensembles cohérents de fonctionnalités :

- Module de gestion de la production, d'approvisionnement et des stocks ;
- Module comptable, achats et force de vente ;
- Module de comptabilité générale, de comptabilité analytique...

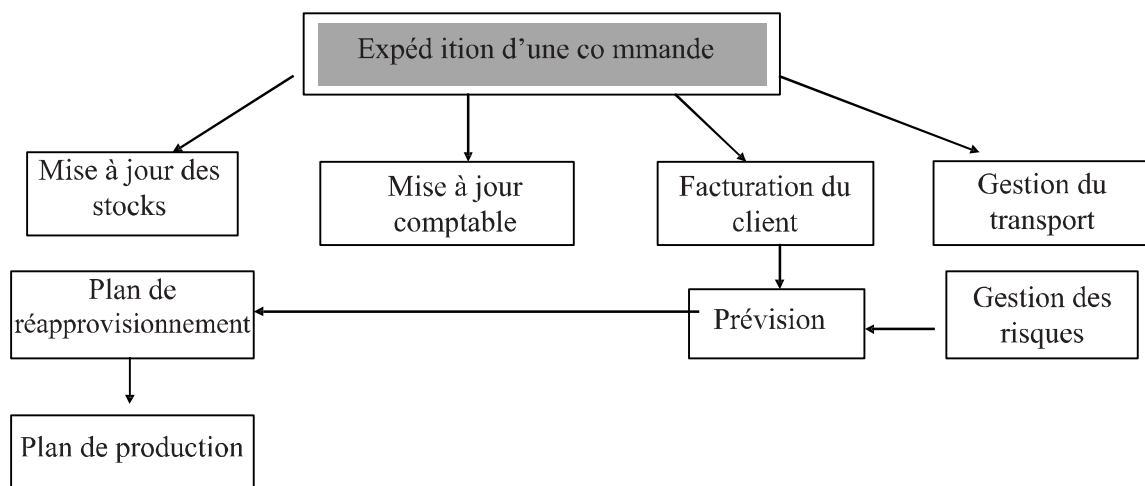
Ces progiciels permettent de couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels de l'entreprise. Ils trouvent leur pleine utilisation sur un horizon moyen et court terme mais ils ne répondent pas complètement au long terme (investissements stratégiques) ou encore au très court terme (pilotage ateliers ou entrepôts), donc ils sont caractérisés par une gestion en temps réel, et par une mise à jour et une cohérence dans un système d'information par les outils ERP lors de toute opération d'expédition de la marchandise. Une large partie du système d'information

---

<sup>4</sup> Slimane ALLAB, Nicolas SWYNGEDA UW, Dominique TALANDIER, « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Ed Economica, Paris, 2000, P77

doit être mise à jour à chaque action logistique, et une synchronisation du flux d'information avec le flux des matières est l'un des principes fondateurs de la gestion de la chaîne logistique. Plus naturellement, la gestion de la chaîne logistique implique la transmission de nombreuses informations et de données comme le numéro du produit, les quantités demandées, le niveau des stocks, les spécifications, les prévisions de ventes ou encore les délais de livraison. Des lacunes ou des délais dans le partage des informations ou la non disponibilité de celles-ci limitent la prise de décisions optimales et ont pour conséquence des stocks excessifs, des coûts de transport élevés, un niveau de service inadéquat ou encore une mauvaise utilisation des capacités de production. C'est pourquoi les ERP nécessitent les apports de la modélisation de l'entreprise par flux et par processus afin de faciliter la gestion et à la diffusion des informations.

**Schéma n°2** : Impact d'une livraison dans le système d'information d'une entreprise



Source : Philippe Vallin, « La logistique : le pilotage de la supply chain », Edition Economica, 5 édition, Paris, 2010, P164.

### **b- Les Advanced Planning and Scheduling (APS)**

Dans le milieu des années 1990, une nouvelle génération d'outils connue sous le nom d'APS a été développée afin d'assurer le pilotage des flux tout au long de la chaîne logistique de manière optimale. Les APS sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification et de synchroniser les flux de la chaîne logistique. Ainsi, ils permettent de trouver l'équilibre entre toutes les ressources (matières premières, main d'œuvre et capacités physiques) et la demande pour faire des prévisions de vente, planifier la production, les transports, les approvisionnements, gérer les stocks..., donc son but est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### **c– Les Supply Chain Execution (SCE)**

Au très court terme, les SCE, des progiciels d'optimisation de la logistique de distribution assurent la gestion des entrepôts, des transports et une gestion avancée des commandes.

Ils sont orientés vers l'optimisation de l'activité logistique en temps réel, et leur but est d'apporter la réponse la plus rapide à la demande du client.

### **d– Les Manufacturing Execution System (MES)**

Les MES représentent des solutions qui délivrent des informations sur l'exécution des ordres de fabrications pour les contrôler depuis leur lancement jusqu'à l'obtention des produits finis c'est-à-dire l'optimisation de l'activité de production. Le système des MES est récent, car il s'agit d'un petit marché qui s'adresse à des entreprises dans des secteurs auxquels s'ajoute la présence d'autres acteurs qui participent au développement du marché.

### **1-6-2– Positionnement des outils de la gestion de la chaîne logistique**

Constituées de plusieurs outils ou modules, les solutions de la gestion de la chaîne logistique assurent la planification de la demande, de la distribution, de la production et aussi, pour certaines, des transports. Elles tiennent compte de tous les événements qui surviennent dans et autour de l'entreprise. Pour résoudre les problèmes, elles proposent, une nouvelle planification de la gestion de la chaîne logistique.

Ce point présente le positionnement des différents progiciels de la chaîne logistique proposés sur le marché industriel et commercial. Le positionnement des outils de la gestion de la chaîne logistique commence par le niveau opérationnel (ERP), qui représente un état d'avancement de la chaîne logistique dans les entreprises, par l'interfaçage entre les deux extrémités de l'axe « approvisionnements – ventes » grâce à l'instauration de pratiques permettant d'aligner des procédures de gestion partagée des approvisionnements (GPA) et de calculs des besoins sur un même système d'information. Ce niveau est nécessaire pour mettre en œuvre les décisions stratégiques et tactiques, qui sont représentées par des outils de planification détaillée et une prévision consolidée des ventes (APS). Ainsi, que l'autre niveau d'exécution qui montre le positionnement des SCE et des MES.

Si l'ERP se situe sur un horizon de planification tactique et opérationnelle et l'APS sur un niveau stratégique et tactique, avec les SCE et les MES on est à un niveau d'exécution.<sup>5</sup>

De manière générale, Les outils de la gestion de la chaîne logistique sont basés sur :

- La description des flux physique de produits et des coûts, depuis l'usine du fournisseur jusqu'au client final, et d'en déduire les marges réelles des produits ;

<sup>5</sup> André Marchal, « Logistique Globale- Supply Chain Management », édition ellipses marketing, Paris, 2006, P106.

- L'intégration des fonctionnalités nécessaire au travail à la commande et à l'affaire, en plus des modules achats, approvisionnement, calcul des besoins en produits et les ordres de fabrication à lancer ;
- La gestion des activités de stockage et d'entreposage ;
- L'intégration de la gestion de l'administration des expéditions, avec l'édition des documents nécessaires et l'envoi des messages EDI vers les fournisseurs.

## **2 –La gestion de la chaine logistique d'approvisionnement au sein de l'entreprise SONATRACH<sup>6</sup>**

La gestion logistique est la branche de la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui vise à planifier, à mettre en œuvre et vérifier l'efficacité et l'efficacité des flux entrants et sortants de produits, de services et de renseignements qui s'y rattachent entre le point d'origine et le point de consommation, le tout dans le but de satisfaire les besoins des clients.

Les activités de la gestion logistique au niveau du département logistique de sonatrach, concernent la gestion des activités de traitement des commandes, la conception des réseaux logistiques, la planification de l'offre et de la demande et la gestion des fournisseurs du service logistique, la gestion des stocks, l'entreposage, le transport et la manutention du matériel.

Pour sonatrach qui est une société stratégique, et qui se trouve en premier rang de l'activité économique, exploitant une activité énergétique à destination de l'exportation (l'alimentation du marché extérieur), qui pourvoyeur de ressources financières pour l'ensemble de l'économie nationale.

Les approvisionnements des différents sites répartis sur l'ensemble du territoire national, notamment au sud à partir des équipements importés auprès des fournisseurs étrangers spécialisé en la matière.

Dans toute opération d'acquisition de marchandise d'un marché local ou étranger, un certain nombre de formalités doivent être effectuées par l'acheteur dans un processus d'achat qui nécessite une stratégie d'approvisionnement, car il est indispensable de croire que cette dernière puisse connaître en profondeur tous les biens nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

### **2-1- La chaîne logistique d'approvisionnement, cas : base logistique/ Oued Smar**

Une décision d'achat se prend généralement en équipe, et chaque service apporte une contribution différente orientée vers la même fin, pour le mieux-être de l'entreprise, et dans le cas de la Sonatrach la direction approvisionnement se doit de trouver la formule qui apportera la meilleure contribution à l'entreprise, en appliquant le fond de chaque étape du processus.

---

<sup>6</sup> Sabrina IRATEN, « la gestion de la chaîne d'approvisionnement de comme un vecteur de compétitivité pour Sonatrach », mémoire de magister en management, EHEC Alger, 2010, P109.

La gestion de la chaîne logistique de sonatrach se fait actuellement sur la base d'achat effectuée à travers des appels d'offres sur le BAOSEM (Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines) qu'il y ait une stratégie globale des approvisionnements et de développements du partenariat, encore moins pour la maîtrise des coûts, ce qui se traduit par des surcoûts et des manques à gagner non encore évalués.

### ***2-1-1- Le service transit et dédouanement port/aéroport***

De l'approvisionnement à la distribution, la gestion de la chaîne logistique cherche l'optimisation des flux physiques au sein de l'entreprise dans un accord maximum avec son environnement, et ce, depuis la source d'approvisionnement jusqu'au client, et dans notre cas jusqu'à la base logistique de Oued Smar. Cette base est rattachée organiquement au département logistique, et sa mission essentielle est le dispatching des commandes vers les différentes régions du sud, ou vers les zones industrielles. Ses opérations sont acheminées sur 3 services qui sont le service transit et dédouanement, le service matériel et le service transport et manutention.

Ce service peut être considéré comme un trait d'union entre l'acheteur et la douane, il comprend les activités suivantes:

- Les formalités douanières
- Dédouanement dans le cadre du régime DSTTR (Déclaration Simplifiée du Transit).
- Dédouanement dans le cadre des ordres de transfert
- Dédouanement au niveau des ports secs

### ***2-1-2- Le service matériel***

Le service matériel est composé des sections suivantes :

#### **a- Section réception**

Le matériel atterrissant à ce niveau peut provenir de quatre endroits différents:

- Du port.
- De l'aéroport.
- De la zone sous douane.
- Des fournisseurs locaux.

La réception consiste à recevoir le matériel et les colis, à les stocker en attente de contrôle, à permettre le contrôle quantité et conformité, à stocker en attente d'entreposage puis à expédier à l'entrepôt (selon la nature du matériel).

Cette section procède à la vérification du matériel et à la comparaison de ces documents avec le dossier reçu au préalable du service gestion et suivi des approvisionnements en se basant essentiellement sur la copie bon de commande qui leur est destinées.

### **b– Section expédition**

Établie un programme d'expédition de la marchandise en fonction du poids, du volume et de la quantité, en permettant leur regroupement par destinataire, leur stockage en attente de contrôle, et leur stockage en attente de chargement.

Elle envoie au service transport pour établissement de la liste des transporteurs ainsi que la date d'expédition.

#### ***2-1-3 Le service transport et maintenance***

Ce service comporte :

a– Le service transport

b– Le service maintenance

Il joue un rôle plus important, car il assure la liaison nord/nord, nord/sud, sud/sud et sud/nord, et réserve la quasi-totalité l'acheminement par voie terrestre de divers marchandises, matériels et produits pétroliers.

Les principales activités des services transport et maintenance se résument comme suit :

- Enlèvement et manutention des matériels et fournitures des ports d'Alger, Skikda, Djen djen, Annaba, Mostaganem, des ports secs et l'aéroport Houari Boumediene ;
- Etablissement de cahier des charges de prestation, et il comporte 3 parties essentielles :
  - Les conditions générales ;
  - Les conditions spéciales (c'est l'utilisateur qui met ses conditions) ;
  - Les conditions commerciales ou le projet du contrat.

Assistance en moyens de transport et manutention l'ensemble des structures de l'activité amont ;

L'ordonnancement des factures de transport réalisé par les prestataires,

La gestion des contrats, il existe deux types de contrats de location :

– Contrat de transport à la rotation : c'est payer le transporteur pour acheminer un produit d'un point à un autre.

– Contrat de transport à la journée : payer le transporteur pour acheminer un produit sur tout le territoire national, en déterminant les membres de jours pour location (pas plus de 450 km par jour).

Planification et organisation des opérations d'expédition des matériels pétroliers destinés aux régions sud ;

La gestion du parc roulant ;

La restitution des conteneurs à partir des régions sud et leurs acheminements aux parcs désignés cet effet ;

## La gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement comme un vecteur de compétitivité pour SONATRACH

Divers enlèvement et acheminement des matériels à travers les wilayas limitrophes ;

Gestion des carburants et lubrifiants ;

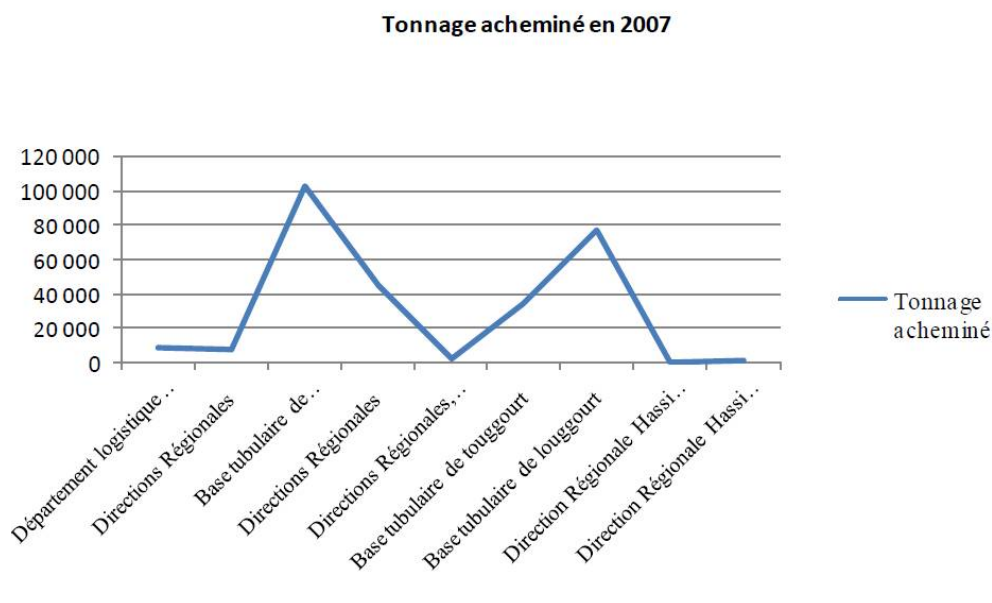
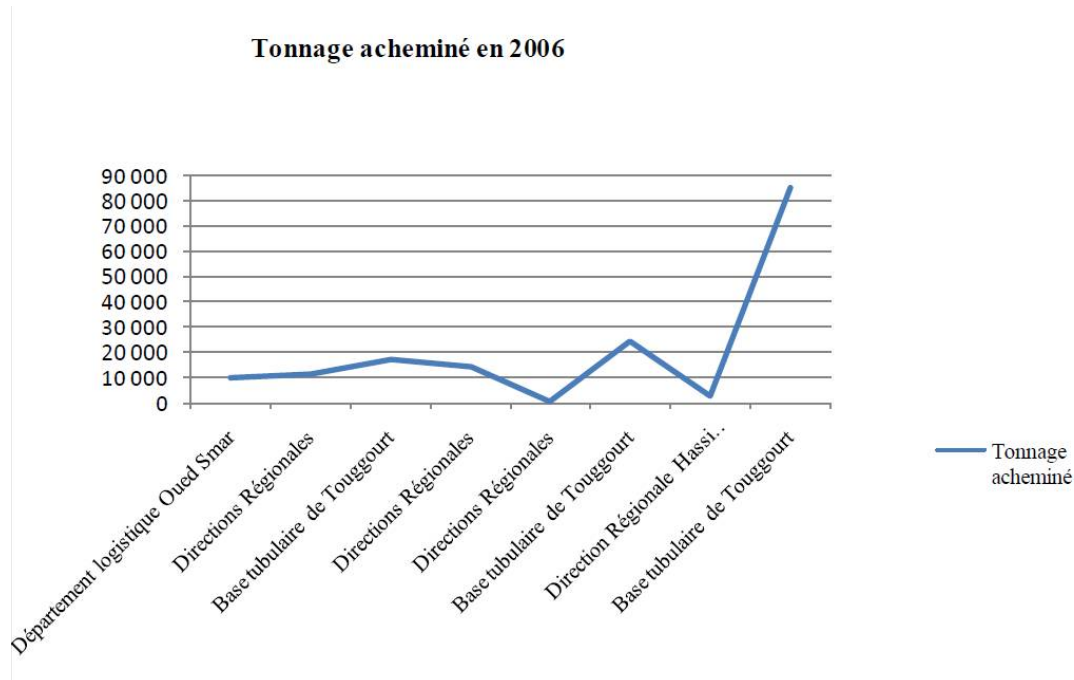
Immatriculation des véhicules neufs ;

Passage au contrôle technique des véhicules ainsi qu'au niveau des services des mines ;

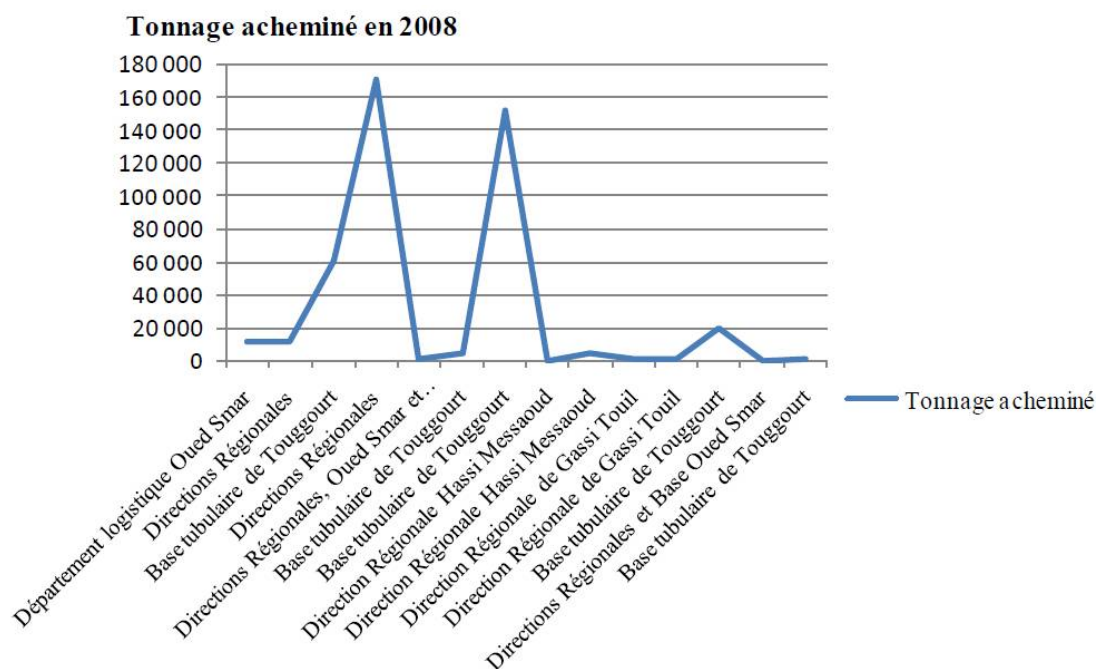
Gestion des contrats d'assurance marchandises et automobiles ;

Etablissement des assurances pour les différents véhicules ;

Emission des avis d'aliment dans le cadre de l'assurance marchandise.



## La gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement comme un vecteur de compétitivité pour SONATRACH



Le volume de tonnage transporté de **2006 à 2008** a augmenté d'une manière significative voire même multiplié par 5 ; mais la part du tonnage transporté par voie ferrée (chemin de fer) a baissé considérablement ; elle est passée ainsi de 52% à 1% sur la même période ; ce qui se traduit par un recours systématiquement au transport routier (camions semi remorque de 20 tonnes) soit un volume

de marchandise transportée en moyenne est de 15 tonnes par rotation. Le tube en acier pour la canalisation, représente les 95% du volume global de la marchandise transportée (plus de 300.000 tonnes) ; Les ports de l'est (Annaba, Skikda, Djedjen) sont dédiés pour les tubes d'où une part importante est transportée sur Skikda et Djedjen, et le reste sur Annaba ; Les diverses marchandises sont transportées sur les ports d'Alger et Mostaganem ; Le chargement des conteneurs qui dépasse une certaine hauteur (plus de 4 m), est effectué au niveau du port d'Arzew (port gabarit). Cette option sur le mode de transport induit par conséquent un surcoût sur la tonne transportée par kilomètre ceci limite la compétitivité de l'entreprise sur le service client. À cet effet, le choix du mode transport doit tenir compte au moins de 2 contraintes à savoir le coût moyen de la tonne transportée par kilomètre et du délai de route. L'indisponibilité de ces éléments d'information ne permet pas l'analyse de la performance du mode de transport par route (semi remorque) et par rail (chemin de fer).

Pour l'activité transport, l'entreprise doit prendre en ligne de compte les indicateurs qui permettent une meilleure évaluation du coût de transport, une amélioration de la rentabilité et une limitation du risque. À travers la description des procédures mises en place au sein de la base logistique de Oued Smar, il ressort que ces services présentent un atout incontestable en matière de gains de productivité et de performances dans le domaine de la maîtrise des coûts d'approvisionnement des demandeurs.

En s'appuyant sur les observations réalisées sur le terrain, et l'analyse faites au niveau du développement logistique de la base Oued Smar, nous avons jugés utiles de faire une synthèse de résultats :

Tous d'abord nous tenons à préciser que La gestion de la chaîne logistique n'est pas encore au point, parce qu'elle est consacrée principalement à une gestion administrative et une classification des documents, alors que la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement doit être alimentée par l'exploitation des informations contenues dans les documents administratifs et serviront notamment à la confection d'indicateur à même de prendre des décisions en vue d'une meilleure performance des différents services et à même d'assurer la compétitivité. Ainsi, ces services recèlent certains points forts qu'il faudrait développer et certaines faiblesses qu'il y a lieu de consolider, à savoir :

**Les points forts :**

On note l'existence d'atouts notamment :

- Des infrastructures (bâtiments, hangars, matériel de manutention...) ;
- Les moyens humains ;
- Les moyens financiers ;
- Et une volonté d'organisation.

Nous enregistrons des points faibles dans les services de la base logistique, il s'agit de :

**Les points faibles :**

- Une des questions fondamentales à laquelle était confronté la base logistique de Oued Smar, lors de ses opérations de dédouanement de marchandises a été celle de la non maîtrise des coûts logistiques, surtout lors de séjours au port, qui s'accompagne par la grande perte de temps dans le traitement des documents présentés dans le dossier. Cette lenteur a un impact certain sur les délais de livraison sur le plan économique, (les coûts indirects non évalués qui constituent le manque à gagner pour les demandeurs en aval), et sur le plan financier un surcoût en matière de magasinage et les frais d'assurances et des aléas de détérioration;
- La non maîtrise des délais (délai de dédouanement, de livraison et d'approvisionnement). Absence de suivi des commandes se traduit par une méconnaissance des délais réels de livraison des produits par les fournisseurs ce qui constitue une deuxième cause du retard et l'allongement des délais d'approvisionnements ;
- Absence de système informatisé ou logiciel ;

- Absence totale d'estimation des coûts : aucune estimation des coûts n'est établie au niveau du département logistique de Oued Smar, et ceci provient d'une défaillance de la structure comptable de l'entreprise.
- L'absence de coordination entre les services de la base logistique.
- La non maîtrise des coûts de transport :
  - Lors d'un transport à la rotation, quand le transporteur revient avec une marchandise, le service lui paye 50% de la rotation suite à la recharge de son camion.
  - Pour le transport par jour, les coûts changent car le transporteur est payé pour l'aller et le retour (la location est estimée à 1300DA/journée).
- L'absence de tableau de bord et la détermination d'indicateurs de performance.

Nous avons ainsi essayé de proposer les suggestions suivantes afin d'améliorer l'efficacité logistique de l'entreprise pour en constituer un atout compétitif. Ces suggestions sont résumées dans les points suivants :

Etablir Un tableau de bord de la chaîne logistique qui doit permettre de visualiser rapidement l'évolution de la situation opérationnelle. Ainsi, les indicateurs de taux de service, de stock et de coûts d'exploitation sont toujours mis en avant pour mesurer la performance et l'efficacité. Il est pertinent de mesurer le nombre de commandes livrées à la date souhaitée/ nombre totale de commande livrées. La prise en compte dans une même mesure du niveau de service désiré par le département logistique et du niveau réellement obtenu permet de situer une performance par rapport aux attendus du marché. La mesure du coût de fonctionnement : (charge du service + coût total du transport + coût d'entreposage)/chiffre d'affaires Il permet d'apprécier l'existence ou non d'une dérive de coût. Le coût de fonctionnement peut aussi être mesuré par rapport au volume d'informations traitées (nombre de commandes, d'ordres de production, de préparations de commandes, de livraisons, ...). Dans ce cas, des indicateurs basés sur un ratio de nombre d'opérations par homme montrent d'une part la charge des équipes et leur niveau de performance. L'élaboration d'un schéma d'information le plus adapté pour permettre d'alimenter en temps réel pour la confection des indicateurs du tableau de bord, dans le but d'un meilleur pilotage et une prise de décision en temps voulu. Un rééquilibrage du personnel par une réaffectation en fonction du profil exigé pour chacun des postes de travail. Constitution d'équipes de travail et les motivés pour le pilotage de la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement.

En résumer, ces suggestions contribueront à définir les bases scientifiques de la compétitivité d'une entreprise qui réside de plus en plus dans sa capacité à réduire tous ses cycles (commercial, méthodes, achats, production, transport et livraison). La réactivité est ainsi devenue le mot d'ordre de l'entreprise.

## **La gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement comme un vecteur de compétitivité pour SONATRACH**

Elle est définie comme étant la faculté de conserver une adéquation entre la productivité de l'entreprise et l'adaptation aux besoins de clients. Pour l'atteinte de cet objectif, il est nécessaire, avant toute action visant à optimiser la logistique, de faire dialoguer tous les partenaires impliqués dans cette chaîne que traverse les flux physiques, financiers et d'informations.

## **Conclusion**

En conclusion de ce travail, nous pouvons constater que la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement de la société Sonatrach ne peut être qualifiée de performance, car plusieurs défaillances ont pu être relevées lors du stage effectué.

Pour déterminer des objectifs et une démarche pour la gestion de la chaîne logistique, il faut un certain nombre de mesure de performance. D'un côté, des mesures qualitatives permettant d'évaluer la qualité des articles et le niveau de satisfaction des clients de la chaîne, et d'un autre côté, des mesures quantitatives telles que le délai commande livraison, la flexibilité, l'utilisation des ressources. Les mesures quantitatives peuvent être soit financières (par exemple le chiffre d'affaires de la chaîne, les coûts à base d'activités, les coûts de stockage, les coûts de transport, les coûts de retard de livraison.) ou non financières (tels que le temps de cycle, le niveau de service, les niveaux de stock, l'utilisation des ressources). Pour cette raison, le département logistique doit disposer d'un tableau de bord regroupant les principaux indicateurs de performance pour l'emmener vers la performance voulue.

Un tableau de bord logistique, est un outil de dialogue et de compétitivité.

– En tant qu'outil de dialogue, doit mettre un certain nombre de paramètres et d'indicateurs fondés sur deux contraintes majeures : les besoins du marché et la cohérence d'une maîtrise des flux. – Comme outil de compétitivité, il convient de développer des indicateurs de performance stratégiques et tactiques. Un système de tableau de bord logistique suppose deux types de mesure : des indicateurs de qualité pour élargir et fidéliser la clientèle, et des indicateurs de mesure de coûts pour apprécier la rentabilité des capitaux investis. Ainsi, Les éléments composants du tableau de bord doivent donc être :

- Simples : nombre limité d'indicateurs ;
- Pertinents : contenir les indicateurs relatifs aux responsabilités concernées;
- Synthétiques : donner une vue d'ensemble ;
- Personnalisés : adapté en fonction de l'utilisation du responsable ;
- Rapides : délais d'obtention des données.

Le but de mettre un tableau est indispensable pour le département logistique, et cela pour :

- Avoir une vision synthétique et exacte des moyens mis en place et de leur taux d'utilisation ;
- Confronter les résultats obtenus aux moyens mis en place ;
- Avoir des actions correctives face à des dysfonctionnements mis en évidence;
- Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AIT HSSEIN Addi, « Optimisation des flux de production », édition DUNOD, Paris, 2005,
- ALLAB Slimane, SWYNGEDAUF Nicolas, TALANDIER Dominique, « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », édition Economica, Paris, 2000.
- ANDRE Marchal, « Logistique globale, Supply Chain Management », Ellipses Edition Marketing, Paris, 2006,
- BELL Bilt, « les bases de la gestion industrielle est logistique », EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- BOURBONNAIS (R), VALIN (P), « Comment optimiser les approvisionnements », édition Economica, Paris, 1995.
- BRUEL Olivier, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », édition Dunod, Paris, 1984. –
- P. DORNIER, M. FENDER, « La logistique globale et le Supply Chain Management – Enjeux – Principes – Exemples », Editions d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2007,
- EMREY (P), « La logistique de l'entreprise, supply chain management », édition Hermes, Paris, 1997.
- FOURNIER Paul, MENARD Jean-Pierre, « Gestion des approvisionnements et des stocks », Gaétan Morin Editeur, Paris, 1999. –
- MARTIN Christopher, « Supply Chain Management », édition Pearson, 3ème édition, Paris, 2005
- SMAII (A-K), « Stratégies logistiques: Fondements, méthodes, application », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2001.
- PACHES (G), SAUVAGE (T), « la logistique : enjeux, stratégies », édition Vuibert, 2ème édition, Paris, 1999.
- PERSON Hélène, « Guide Pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, Paris, 2000,
- PIMOR Yves, « Logistique, technique et mise en oeuvre », édition Dunod, Paris, 1998.
- VALLIN Philippe, « La logistique : le pilotage de la supply chain », Edition Economica, 5ème édition, Paris, 2010,
- Décret n° 98- 48, Article 05 du journal officiel.
- Akbari Jokar (M-R), Dupont (L), Frein (Y), « Sur l'évolution du concept de logistique » : les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, trois rivières, 9,10, et 11 mai 2000
- Daniel de Wolf, « Gestion de la production », Université Charles de Gaulle, Lille III, UFR de mathématiques sciences économiques et sociale, Lille, Février 2003,

## **Travaux de recherches**

- RATEN Sabrina, « la gestion de la chaîne d'approvisionnement de comme un vecteur de compétitivité pour Sonatrach », mémoire de magister en management, EHEC Alger, 2010.

## **Site internet**

- <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaîne-logistique-globale/2008>
- <http://www.faq-logistique.com/2002-2013>