

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management des Organisations

**Optimisation de la Fonction Approvisionnement au sein de la Division
Forage/Sonatrach**

Elaboré par : DJOUABI Youcef

Encadré par : Dr CHOHRA Mohamed

Septembre 2017

RÉSUMÉ

Dans un contexte économique national estimé très difficile car caractérisé par une fluctuation des prix du pétrole durant les dernières années, la compagnie nationale SONATRACH, qui est considérée comme le moteur de l'économie nationale et ce depuis l'indépendance, connaît elle aussi une baisse sensible dans ses revenus. Cette situation a mené l'entreprise à une nouvelle stratégie plus performante pour y faire face. Il s'agit de rationaliser les dépenses et maîtriser les coûts au niveau de ses structures.

A cet effet, le département d'approvisionnement (DAP) de la Division Forage/SONATRACH a été choisi comme terrain de notre recherche afin de trouver voies de résolutions permettant de maîtriser les coûts tout en faisant appel à de techniques et outils de management.

Mots clés : Approvisionnement – Performance – Stratégie – Maitrise de Cout – Problème Générique.

ABSTRACT

In the context of the domestic economy assessed as very difficult characterized by an instability of the petrol prices these latest years, the national company SONATRACH , considered as the engine of the domestic economy from the independence, has been knowing a significant drop in its revenue. This situation has led the company to adopt a new performing strategy to meet this problem. It needs to streamline its expenditures and master its costs at all its structures.

Indeed, the procurement department (DAP) of drilling Division/ SONATRACH, has been chosen as a field of our research work in the purpose to find a ways of solutions allowing to master costs by using efficiently management tools and technics.

Key-words: Procurement – Performance – Strategic - Cost Containment - Generic problem.

ملخص

في خضم الوضع الاقتصادي الوطني الصعب، المتميز بتذبذب أسعار النفط خلال السنوات الأخيرة، تواجه الشركة الوطنية سوناطراك التي تعتبر المحرك الأساسي للاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال ، تراجعاً محسوساً في مداخيلها، الوضع الذي آل على هذه الأخيرة اعتماد إستراتيجية فعالة للتعامل مع هذه الوضعية من خلال ترشيد نفقاتها وكذا الحد من التكاليف الزائدة على جميع مستويات هيكلها.

من هذا المنطلق تم اختيار قسم المشتريات (DAP) من قسم الحفر / سونا طراك كأرضية لبحثنا لهدف إيجاد السبل الكفيلة التي تساعد هذه الأخيرة في الحد من التكاليف الزائدة وهذا بالاعتماد على مختلف أدوات علم المناجمنت.

كلمات المفتاح: المشتريات - الأداء - الإستراتيجية - احتواء التكلفة - مشكلة جذرية

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et profonde reconnaissance à mon encadreur **Dr CHOHRA Mohamed** pour son soutien, sa patience, ses conseils et son encouragement qu'il n'a pas cessé de me communiquer.

Mes vifs remerciements vont à l'ensemble du personnel de la **Divison Forage/Sonatrach**, en particulier **mes tuteurs MOUSOUNI Abdelrazak et CHOUDAR Said** sans oublier les ingénieurs de procurement, le déclarant en douane **Mr YAHIAOUI Kamel** et l'ancien chef de (DAP) de la Division **Mr CHOUCHAOUI Kamel** pour leur disponibilité, aide et leurs soutien.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ENSM et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partager ses connaissances durant notre passage.

Je remercie vivement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Aussi, mes camarades **Mr KHELIFA Nabil**, et **Mr STITI Badreddine** pour ses précieuses orientations et sa disponibilité.

Enfin, à tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, à mener à bien ce travail de recherche.

Merci

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE.....	4
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	5
1.1. <i>Contexte de la recherche</i>	5
1.2. <i>Objectifs de la recherche</i>	6
2. PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	6
2.1. <i>Pertinence théorique</i>	6
2.2. <i>Pertinence managériale</i>	6
3. QUESTIONS DE RECHERCHE	7
4. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	7
4.1. <i>Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH</i>	7
4.2. <i>Présentation de Division Forage (DF)</i>	11
CHAPITRE II: REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	20
1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	21
2. CADRE CONCEPTUEL	23
2.1. <i>La chaîne logistique</i>	23
2.2. <i>La logistique</i>	25
2.3. <i>l'approvisionnement</i>	25
CHAPITRE III :.....	36
PRÉSENTATION LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	36
1. CHOIX DE TERRAIN DE RECHERCHE.....	37
2. DELIMITATION DU PERIMETRE DE RECHERCHE	37
3. CHOIX DU THEME DE RECHERCHE	37
3. TECHNIQUES ET OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES	38
4.1. <i>Recherche documentaire</i>	38
4.2. <i>Collecte de données sur le terrain</i>	38
CAPITRE IV :.....	43
RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	43
1. ANALYSE ET TRAITEMENT DES RESULTATS :.....	44
1.1. <i>Traitement et Analyse des entretiens</i>	44
1.2. <i>Synthèse de résultats par la Méthode D'Ishikawa</i>	47
2. RECOMMANDATION ET PROPOSITION DES SOLUTIONS	50
2.1. <i>Les causes liées « Main d'œuvre »</i>	50
2.2. <i>Les causes liées au « Matériel »</i>	51
2.3. <i>Les causes liées au « Milieu »</i>	51
2.4. <i>Les causes liées aux « Méthodes »</i>	51

CONCLUSION.....	54
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	57
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXE A –GUIDE D’ENTRETIEN	60
ANNEXE B –L’ORGANIGRAMME DE LA DIVISION FORAGE	62

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 01 : les activités de la logistique amont.....	26
TABLEAU 02 : la mission achat de la fonction approvisionnement.....	29
TABLEAU 03 : la mission logistique de la fonction approvisionnement.....	30
TABLEAU 04 : présentation des interviewés et le déroulement des entretiens.....	42
TABLEAU 05 : le synthèse de résultats.....	50

LISTE DES FIGURES

FIGURE 01 : L'organigramme de Sonatrach.....	10
FIGURE 02 : Échantillons sur les approvisionnements de la DAP.....	18
FIGURE 03 : L'organigramme de la Division Forage.....	19
FIGURE 04: Structure d'une chaine logistique.....	24
FIGURE 05 : La position de fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction achat.....	28
FIGURE 06 : La différence entre le processus achat et le processus Approvisionnement.....	28
FIGURE 07 : Le diagramme d'Ishikawa.....	35
FIGURE 08 : Le diagramme d'Ishikawa (problèmes et causes) de DAP.....	52
FIGURE 09 : Le diagramme d'Ishikawa (Solution et proposition) de DAP.....	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

IL : institut de logistique

SC : Supply Chain

MOA : Maître d'ouvrage

MO : Maître d'œuvre

DF : Division Forage

AMA : Américains Marketing Association

DRH : Direction de Ressource Humains

RTOM : Real Time Operations management

TIC : Technologie de l'information et de communication

HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement

PT : Phrase Témoin

SII : système d'information intégré

5 M : Méthodes, Main d'œuvre, Milieu, Matériel, Matière

INTRODUCTION

Les entreprises économiques constituent le moteur de toute économie domestique. C'est pourquoi, ces économies sont évaluées, en bourses du monde entier, par rapport à un ensemble d'entreprises considérées comme les plus influentes. En Algérie, l'entreprise public SONATRACH représente le locomotif de l'économie national, et ce, on regard à ses revenus importants dans la recette du pays.

Au cours de dernières années, la baisse des cours du pétrole a engendrée une situation difficile pour SONATRACH, ainsi que pour tout le pays. Dans ce contexte, l'état Algérien a adopté une stratégie efficace pour faire face à cette situation difficile. Il s'agit de faire réduire les dépenses, gaspillages et surcouts à tous les niveaux d'une manière générale, et notamment au niveau de SONATRACH.

Dans cette perspective, notre étude se concentre sur la fonction des approvisionnements au sein de la division Forage à SONATRACH dans le but d'essayer d'améliorer la performance de cette fonction via une maîtrise plus efficace des coûts de fonctionnement et réalisation des approvisionnements.

L'objectif recherché à travers cette étude est de faire ressortir les facteurs qui influencent le bon fonctionnement des approvisionnements afin d'améliorer leur performance. Aussi, nous allons tester à quel point les outils de management sont ils applicables à ce niveau, et de tenter à la fin de trouver des solutions propices aux problèmes rencontrés.

Pour répondre à la question de recherche, nous allons adopter une démarche déductive du paradigme constructiviste afin de satisfaire les objectifs menés pour cette étude. Pour cette raison, des entretiens seront réalisés sur la base d'une méthode qualitative, avec un nombre sélectionnés de responsables et employés qui ont un lien direct avec la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise. Il est évident que cette démarche va en paire avec la nouvelle stratégie de la compagnie à savoir réduire les couts et surcouts de l'entreprise pour dégager plus de bénéfice et amortir au mieux les effets négatifs engendrés par la baisse des cours du pétrole.

Le présent travail compte quatre chapitres distincts. Dans un premier chapitre intitulé « problématique » nous allons poser la question principale de notre recherche et les questions secondaires, tout en abordant; le contexte et les objectifs de la recherche, sa pertinence, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.

Le deuxième chapitre, celui de la revue de littérature, traitera en premier lieu les différentes écrits sur les approvisionnements, et en second lieu les concepts clés qui seront mobilisés dans la recherche.

Dans le troisième chapitre, nous aborderons l'approche méthodologique adoptée dans la collecte de données, le choix des interviewés, type d'entretien choisi et les causes des problèmes.

En fin le dernier chapitre, sera consacré à analyse et traitement des données collectées des entretiens d'une part, et portera sur la proposition des solutions et suggestions d'autre part.

CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre « Problématique », nous entamons la présentation de notre travail de recherche et ce par la présentation de ces aspects managérial et scientifique tout en présentant notre organisme d'accueil.

1. Contexte et objectifs de recherche

Dans ce premier point nous présentons le contexte et les objectifs de notre recherche.

1.1. Contexte de la recherche

Dans un environnement caractérisé par les fortes fluctuations que connaît du marché national et international dans tous les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise objet de notre travail.

Dans le secteur pétrolier, On assiste de nos jours t à une transformation importante, les prestataires de services pétroliers cherchent des moyens efficaces leurs permettant de contrôler les coûts dans tout les niveaux afin d'optimiser ses chaines logistiques (SC), de l'amont où se situent les approvisionnements (matière première, équipement, pièces de rechange) à l'aval matérialisé dans la distribution des produits finis.

Division Forage (DF) de l'entreprise Sonatrach est l'une des grandes entreprises dans ce secteur, les budgets alloués aux approvisionnements en les différents outils de forage, les prestations des services, les travaux ...etc, sont des montants considérables en terme de chiffres mais qui servent à pérenniser l'activité de ladite division.

Afin d'obtenir un master académique en management des organisations, nous avons effectué notre stage de fin d'étude au niveau de cette division, la chose qui nous a attiré notre attention durant les entretiens formels et informels avec les différents employés, cadres de cette division sont, les surcouts et les surestaries¹ des approvisionnements. De là nous avons opté pour le choix de notre sujet de recherche intitulé « Amélioration de la fonction approvisionnement» et ce, dans le but derrière ce choix d'apporter une amélioration réelle de cette fonction par la optimisation des deux ressources principales les délais et couts.

¹ Les surestaries sont des indemnités que l'affréteur doit payer au propriétaire du navire, dans un [affrètement](#) au voyage, quand le temps de chargement et/ou déchargement dépasse(nt) le temps de planche prévu dans le contrat de voyage. **Source spécifiée non valide.**

1.2. Objectif de la recherche

L'objectif principal du présent travail de recherche consiste en premier lieu à l'aide e l'utilisation de diagramme d'ISHIKAWA, établir un diagnostic multidimensionnels sur l'ensemble des composantes de la fonction approvisionnement au sein de la Division Forage/Sonatrach, afin de définir les facteurs et les causes principales qui influencent le bon fonctionnement de cette fonction. Cependant, la deuxième étape consiste à déterminer des solutions parues efficaces pour résoudre les problèmes et traiter les causes déjà constatés dans la première étape. Enfin, des propositions et des recommandations ont été menées à la fin de cette recherche, en vue d'optimiser la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise.

2. Pertinence de la recherche

Dans ce point nous abordons la pertinence de recherche sur ses deux aspects, en premier temps nous parlons sur la pertinence théorique, en second la pertinence managériale.

2.1. Pertinence théorique

Ce travail de recherche nous permet de mettre en pratique les différentes connaissances acquises durant notre cursus universitaire. Autrement dit l'utilisation des méthodes, des outils, ainsi que l'application des différentes théories sur le terrain.

Notre travail consiste à participer à l'amélioration de la fonction approvisionnement, par l'analyse des dysfonctionnements en utilisant les différents outils d'analyse, qui sont entrain d'empêcher son bon fonctionnement, et qui engendrent des surestaries et des surcouts constatés au sein de Sonatrach/DF.

2.2. Pertinence managériale

Notre intervention sert à résoudre les dysfonctionnements et améliorer la fonction approvisionnements, cette intervention s'inscrit dans les objectifs visés par l'entreprise en termes d'optimisation des couts et surestaries à tous les niveaux notamment dans ses activités opérationnelles.

L'intégration des nouvelles façons de faire basée sur des pratiques managériales et organisationnelles permettra de synchroniser le flux informationnel et le flux physique, tout en réalisant une rupture avec les anciennes pratiques de gestion.

3. Questions de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous essayons de répondre à la problématique suivante :

Comment la nouvelle stratégie de Sonatrach peut contribuer à l'amélioration de la fonction approvisionnement au sein de la Division Forage ?

Des questions secondaires se posent d'elles même et auxquelles il faut trouver des réponses, à savoir :

- Quels sont les facteurs internes et externes qui influencent le bon fonctionnement de la fonction approvisionnement ?

- Quels sont les démarches à introduire afin d'améliorer la fonction approvisionnement ?

4. Présentation de l'organisme d'accueil

4.1. Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH

4.1.1. Présentation l'entreprise Sonatrach

SONATRACH est une entreprise nationale Algérienne pour la recherche, la production, le transport, la transformation ainsi que la commercialisation des hydrocarbures. Elle se considère comme un acteur levier au service de la satisfaction des besoins domestique en termes d'énergie. Première entreprise d'hydrocarbure à l'échelle Africaine et parmi les premiers fournisseurs d'énergie au monde notamment en produit gaziers. (Sonatrach)

Dans cette partie, nous a présentons les activités, la structure de l'entreprise Sonatarch. Avant d'entamer cette présentation, il est primordial de se présenter un aperçu historique de l'entreprise.

4.1.2. Historique et création (Sonatrach)

SONATRACH, Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures, est une entreprise publique économique à caractère industriel et commercial, placée sous la tutelle du ministère de l'énergie.

SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963. En ce moment là, sa mission était centrée sur le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Elle est née autour d'un projet de transport des hydrocarbures liquides par canalisation.

En 1969, cette entreprise s'agrandit par le biais de la nationalisation des compagnies anglo-saxonnes, et se renforce par l'expérience des hommes et des femmes et étend ses activités pétrolières.

Le 24 février 1971, fut un grand tournant pour la SONATRACH, l'Etat nationalise les hydrocarbures. Dès lors, l'entreprise s'attèle à consolider le processus de récupération des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique. Ceci est fait tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays et la rentrée en devises nécessaires à son développement.

En 1981, SONATRACH « mère » a été restructurée en dix sept (17) nouvelles entreprises nationales autonomes telles que : ASMIDAL, EMPC, ENAFER...etc.

4.1.3. Missions de Sonatrach (Document interne)

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- Le développement de toutes formes d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères ;
- La prise de la détention de tout portefeuille d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.

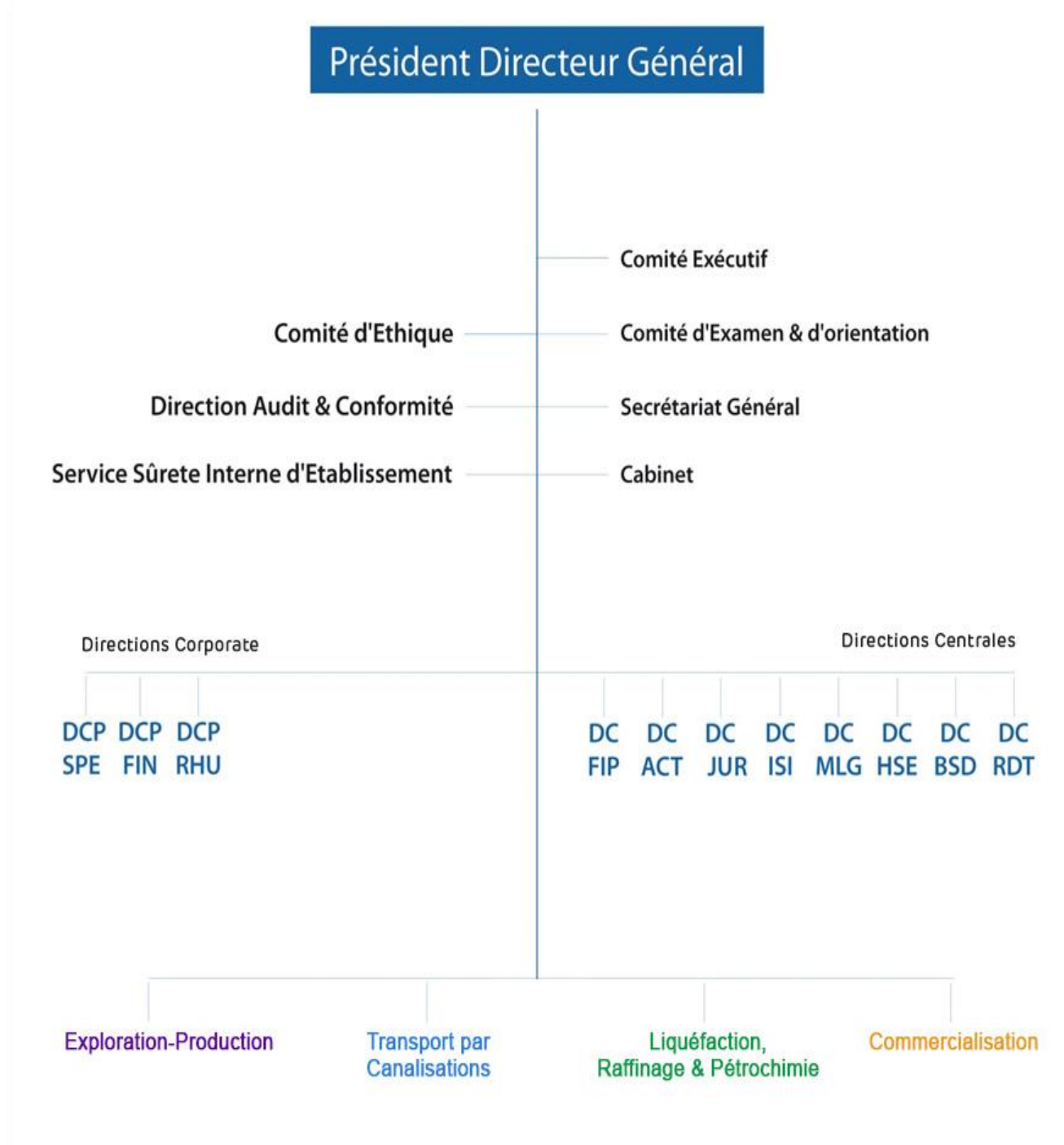
4.1.4. Objectifs de Sonatrach (Document interne)

- Favoriser l'intégration nationale par le renforcement de la consolidation des bases

Industrielles ;

- Participer à des implantations industrielles et commerciales à l'extérieur afin d'être plus près du client final ;
- Diversifier ses produits ;
- Elargir son domaine d'activité ;
- Déployer les compétences et les services ;
- SONATRACH s'est fixé également des objectifs sur le plan international à savoir :
 - Etre leader (passer de la deuxième à la première place) dans le domaine de La GNL (Gaz Naturel Liquéfié).
 - Etre leader dans le domaine de l'exportation du Gaz Naturel, notamment par gazoducs.
 - Etre leader dans le domaine de l'intégration des activités industrielles au sein de l'économie nationale et Maghrébine.
 - Avoir une part de marché à préciser pour chaque produit au niveau des différents pays consommateurs (Europe, Amérique et Japon) ;
 - Maîtriser et diversifier ses activités avec l'utilisation optimale de moyens et techniques de pointes en vue de promouvoir et améliorer en permanence sa notoriété et son image de marque ;
 - Satisfaire les besoins nationaux croissants.

Figure N°01 : Organigramme de Sonatrach



Source : Site Web officiel de Sonatrach

Directions Corporate (DCP) :

- Stratégie, Planification & Économie (SPE)
- Finances (FIN)
- Ressources Humaines (RHU)

Directions Centrales :

- Filiales & participations (FIP)
- Activités Centrales (ACT)
- Juridique (JUR)
- Informatique & Système d'Information (ISI)
- Marchés et Logistique (MLG)
- Santé, sécurité & environnement (HSE)
- Business Développement (BSD) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise
- Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

4.2. Présentation de Division Forage (DF)

Nous allons présenter dans ce point, en premier lieu la division forage de façon générale, ses missions, son organisations, ainsi que sa structure et, le département approvisionnement en particulier. Par la suite, nous allons présenter et modéliser en deuxième lieu la macro processus de la DF, ainsi les sous-processus éventuellement, qui intervient aux processus d'approvisionnement où nous avons essayé de les améliorer.

4.2.1. Missions de DF (Document interne)

Dans ce point nous allons présenter les missions principales de la DF aux points suivant :

- La planification et la préparation des sites de forage ;
- La programmation des affectations des appareils de forage ;
- La réalisation des programmes d'engineering de forage ;
- L'approvisionnement et la gestion du matériel, des outils et des équipements spéciaux ;
- L'acquisition ainsi que la mise en place des infrastructures et des moyens de transport;
- La recherche et le développement de nouvelles techniques de forage ;

- L'ordonnancement, la supervision et le contrôle de la réalisation des études, des ouvrages et des services connexes ;
- Le contrôle de l'application de la législation et de la réglementation relatives a l'environnement en matière d'opérations de forage par les partenaires de la société ;
- Le suivi et le contrôle des performances et de la qualité des opérations de forage ;
- La mise a la disposition de la Division Associations, de l'expertise et du conseil dans tous les domaines d'activités de la Division.

4.2.2. Organisation de DF (Document interne)

La Division forage est organisée comme suit :

- Une Direction Engineering et Programmes ;
- Une Direction Finances et Contrôle de Gestion ;
- Une Direction Gestion du Personnel ;
- Une Direction des Operations ;
- Une Direction Mud Logging ;
- Un Département Juridique ;
- Un Département Approvisionnement
- Un Département HSE ;
- Un Département Information et Technologies ;
- Un Assistant Sureté Interne.

4.2.2.1. Direction Engineering et Programmes a pour mission essentielles :

- la capitalisation du savoir-faire en assurant la veille technologique et en procédant à la promotion des meilleures techniques opératoires ;
- La planification et l'affectation des appareils de forage en fonction de leur capacité, du terrain et de la nature du forage ;
- L'initiation et le développement de tous les projets de forage ;
- Le suivi des activités en partenariat et la promotion des échanges technologique entre opérateurs ;
- La coordination du processus de programmation des activités notamment en entretenant des liens permanents avec les clients, les structures de la direction des opérations et les sociétés de services ;

- La participation dans les activités en association et en international.

4.2.2.2. Direction Finance et Contrôle de Gestion a pour mission essentielles :

- La gestion financière et comptable des activités de forage, conformément aux règles et procédures établies par la société ;
- La tenue à jour de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique ;
- La consolidation des données comptables et financières de la Division, la préparation et l'établissement des rapports de synthèse ;
- L'élaboration des états financiers consolidés : comptes de résultat, bilan et annexes de la Division ;
- L'assistance aux structures de la Division en matière d'application et les normes et des principes comptable ;
- La détermination et la définition des couts, prix de revient et de services connexes ;
- L'établissement des facteurs de couts, de forage, de développement et de l'exploration ;
- La consolidation des plans annuels et pluriannuels d'investissement, du fonctionnement, de forage e développement et l'exploration ;
- L'élaboration des instruments de contrôle de gestion ;
- L'élaboration des études technico-économique et statistiques relative aux opérations de forage, équipements, consommables puits et services connexes, ainsi que l'établissement des rapports périodique y afférents ;
- La participation à la conception et au développement du système d'information comptable au sein de la société ;
- La constitution et le suivi des dossiers de domiciliations bancaires pour les différents contrats de partenariat étrangères ;
- Le contrôle de conformité de l'ordonnancement et le paiement des facteurs homologués par les directeurs de la Division, aux entreprises et sociétés intervenant dans le processus de forages ;
- Le financement des opérations liées aux forages d'exploration et de développement..

4.2.2.3. Direction Gestion du Personnel a pour mission essentielles

- La mise en oeuvre des politiques, règles et procédures par la société en matière de gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la Direction Ressource Humaines ;
- L'élaboration et la transmission à la DRH du tableau de Bord Ressources Humaines de la Division ;
- La réalisation et le suivi des actions de formation de courte durée, dans le cadre des plans et budget approuvés ; annuels d'exécution la Division
- La réalisation des bilans annuels d'exécution des plans ;
- La gestion administrative, paie et sociale du personnel (hormis les chefs de service et plus) du siège de la Division ;
- L'application de la législation en vigueur en matière de médecine du travail et de prévention des risques professionnels.

4.2.2.4. Direction des Opérations a pour mission essentielles

- la mise en oeuvre des facteurs clés de succès pour un développement performant de la fonction engineering dans ses dimensions opérationnelles et conceptuelles ;
- la mise en oeuvre des nouvelles technologie dans le domaine en vue d'améliorer les performances et réduire les délais de réalisation ;
- la supervision des opérations à distance via le real time operations management (RTOM) ;
- la supervision des travaux de réalisation de génie civil, pistes et plateformes de forage ;
- la supervision et le suivi des opérations de forage et de complétion des puits d'exploration et de développement sur toute l'étendue géographique du sud du pays ;
- la conduite des opérations de forage et de complétion en régie ;
- la coordination des interventions des sociétés de services dans le processus de réalisation des forages ;
- le contrôle et le suivi de l'application des programmes techniques de forage et de complétion ;

- la logistique des chantiers de forage par l'approvisionnement et le transport des consommables puits : tubage, outils, têtes des puits, équipement de fond de surface ;
- l'exploitation des synthèses de données topographiques et géophysiques des sondages ou de terrain ;
- le strict respect des règles en matière de HSE.

4.2.2.5. Direction Mud Logging a pour mission essentielles

- La réalisation des analyses de laboratoire des échantillons à caractère urgent pour le compte de Sonatrach et des partenaires ;
- La surveillance géologique des forages ;
- Le recueil, le traitement et l'interprétation des paramètres des opérations de forage ;
- La maintenance des équipements de mud logging.

4.2.2.6. Département Juridique a pour mission essentielles

- La participation à l'élaboration et à la conclusion des contrats avec les entreprises et les sociétés de service intervenant dans le processus de forage d'exploitation et de développement ;
- La prise en charge des litiges nationaux liés au forage relevant de sa compétence et la préparation des dossiers pour contentieux international ;
- Le suivi et la gestion des contrats de la Division ;
- L'assistance à la direction des opérations dans le traitement des aspects juridiques des contrats et des relations contractuelles ;
- Le traitement des sinistres et le suivi de leur liquidation ;
- La constitution et la tenue à jour d'une documentation juridique appropriée.

4.2.2.7. Département HSE a pour mission essentielles

- le recueil des textes législatifs et réglementaires nationaux et des conventions internationales sur la sécurité et la protection de l'environnement ;
- l'application des normes adaptées pour la protection de l'environnement lors des opérations de forage ;
- l'élaboration d'étude d'évaluation des risques par site et de recommandations de mesures préventives ;

- la définition des risques industriels à couvrir par des contrats d'assurance sur le patrimoine de la Division ;
- l'élaboration des études d'impact des projets nouveaux sur l'environnement ;
- l'identification des facteurs environnementaux et des conditions de travail pouvant influencer sur la santé et la sécurité des travailleurs.

4.2.2.8. Département Information et Technologie a pour mission essentielles

- le suivi et la mise en oeuvre des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de la Division ;
 - La promotion et la coordination des activités et systèmes informatiques de la Division ;
- La maintenance du système d'exploitation ainsi que la planification et le développement des activités informatiques ;
- L'acquisition, l'adaptation, le développement et la mise en oeuvre des nouveaux logiciels ;
 - L'harmonisation des infrastructures réseaux, système et application avec les autres structures.
 - L'implémentation et la généralisation de l'utilisation de nouvelles technologies.

4.2.2.9. Assistance Sureté Interne a pour mission essentielles

- la définition des budgets et moyens humains et matériels nécessaires à la protection du patrimoine de l'unité ;
- l'évaluation des risques et menaces auxquelles peut se trouver exposé le patrimoine de la société ;
- la conception et la mise en place d'une documentation de suivi, notamment les registres réglementaires destinés à recevoir la mention de l'exécution des tâches de sureté interne ;
- la transmission, à sa hiérarchie de rapports périodique et la signalisation, sans délais, tout événement attentatoire à la sureté patrimoine ;
- le déclenchement d'enquêtes d'habilitation du personnel relevant de son secteur de compétence ;
- l'intervention pour la mise en échec des actes de malveillance et le contrôle des accès ainsi que la protection périphérique et rapprochée, de même que les points sensibles et stratégiques ;

- la gestion des équipements spécifique qui lui sont confiés.

4.2.3. Présentation de département approvisionnement

La Département Approvisionnement (DAP) qui rattaché à la Division Forage considéré comme une des principales, dont cette dernier en a besoin, ses mission consiste à :

- Planifié des besoins de la Division en matière d'approvisionnement e de transport de consommable puits, équipement, matériels et matériaux divers de forage et des opérations connexes ;
- La préparation et le suivi des appels d'offres conformément aux règles et procédures établies ;
- La gestion des contrats : opérations bancaires, transit et dédouanement ;
- La réalisation et l'exécution de l'approvisionnement des achats centralisé ainsi que le suivi des commandes depuis leur lancement jusqu'à la réception définitive des marchandises ;
- Le suivi des stocks des magasins centraux : matériels programme et tubulaire.

Figure 02 : Échantillons d'approvisionnements de la Division Forage



Outil de Forage



**Tubage de puit
Pétrolière**



Centralisateur de Tubage



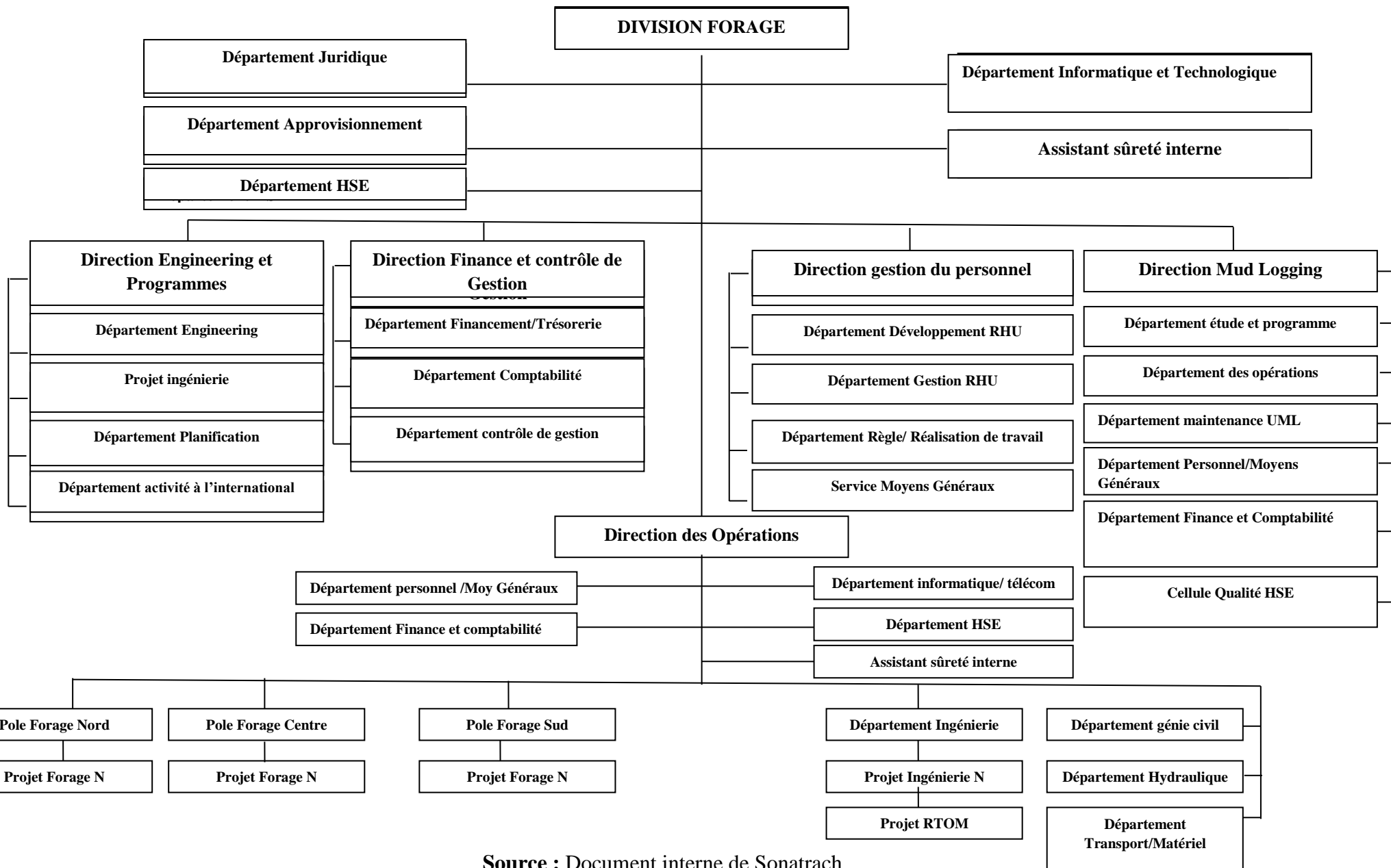
La tête de puits



Appareil de Forage

Source : web

Figure N°03 : L'organigramme de la DF



Source : Document interne de Sonatrach

CHAPITRE II: REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Au cours des dernières années, la logistique a connu énormément des progrès éventuellement ceux qui sont issus des transformations des conditions et des exigences imposées par l'environnement, notamment en matière des couts et des délais. Aujourd'hui toutes les entreprises quelque soit leur nature, leur taille visent à optimiser la performance de leurs processus, leur chaine de valeur en les meilleures conditions économiques et ce, depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison le produit au client.

La fonction d'approvisionnement constitue l'un des enjeux majeurs pour les entreprises, notamment quand il s'agit des approvisionnements de grand envergure notamment à l'international. La performance de la fonction d'approvisionnement au sein de l'entreprise se positionne clairement aujourd'hui une l'optimisation simultanée des couts et des délais d'acquisitions des : matière première, outils, matériel, ainsi les couts de rupture de stocks, entre autres les couts propres liés aux approvisionnements.

Dans ce premier chapitre, nous détaillerons notre revue de littérature en premier temps et ce, par la présentation des s concepts de base liés à notre thème de recherche qui porte essentiellement sur le processus d'approvisionnement. En deuxième temps, nous cherchons à mieux comprendre les notions élémentaires qui nous ont servi lors du traitement de notre sujet.

1. Revue de littérature

Au cours des dernières années, plusieurs auteurs ont contribué à une meilleure mieux compréhension de la nature et l'importance de la gestion des approvisionnements, notamment avec les couts liées à ce processus. Jean-Valère Mbani dans son ouvrage « *le management des approvisionnements* » paru aux éditions L'Harmattan, présente les définitions de : l'approvisionnement, la gestion des approvisionnements, et celle de management des approvisionnements. L'auteur montre l'importance de management des approvisionnements et leur pilotage dans l'entreprise, après avoir effectué un diagnostic du fonctionnement des apports dans ce dernier, il propose un model de sept principes pour le management des approvisionnements, afin d'améliorer la rentabilité de ce processus.

Olivier Bruel a publié, en 2005, un ouvrage intitulé « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », issue d'édition Dunod, cet ouvrage cite en détail la fonction achat et la fonction approvisionnement.. Pour ce qui de fonction d'achat, il stipule que « *la fonction achat est celle responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au*

fonctionnement de toute l'entreprise. Cette mission devant en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées, dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de services et de sécurité d'approvisionnement. » Et concernant la fonction d'approvisionnement, BRUEL dit que l'efficacité de la fonction d'achat doit être accouplée par un système d'approvisionnement efficace englobe des multi sous systèmes qui sont : le calcul des besoins et la planification des approvisionnements, et mise en place un système logistique reliant l'entreprise et ses fournisseurs (Bruel, 2005).

Leenders, Fearonet, Nollet dans leur ouvrage « *La gestion des approvisionnements et des matières* » (Leenders, Fearon; Nollet, 1998), ne définissent pas des concepts, Or ils ont bien détaillé les défis de la gestion des approvisionnements, ses objectifs, ainsi que ils ont abordé tout les volets de processus d'approvisionnement au sein d'entreprise quel que soit sa nature, sa taille, public ou privé, national ou international.

Narjess HEDHILI & Hatem AOUADI, publient en 2013 un article s'appelé « *Tableau de bord qualité : Processus approvisionnement* » (tableau de bord qualité, 2013), mettent en place des indicateurs de performances pour le processus approvisionnement au sein de l'entreprise KBE, et montrent l'importance de tableau de bord dans l'amélioration et le pilotage de cette performance. Ils ont utilisé dans leur travail l'approche processus, dont la modélisation, identification des interfaces, et les interactions, en se basant sur la méthode client-fournisseur interne.

LAZRAC Adnane, dans sa thèse de doctorat traitant la thématique « *Amélioration des processus de prévision et de gestion des stocks dans le cas d'une chaîne logistique des pièces de rechange* » (LAZRAC, 2015), propose et compare les méthodes et les nouvelles approches des prévisions et de la gestion des stock plus précisément dans la chaîne logistique des pièces de rechange, permettent d'améliorer ce processus.

MULLER Joël² dans son article publié en 2004 (les déterminations de la performance de la fonction achat industriel : Définitions, testes et implications, 2004), il propose des variables déterminant la performance de la fonction achat au sein d'entreprise. Ces variables dépendent à des facteurs liés à l'aspect des ressources humaines et leurs impacts sur la performance de cette fonction.

² MULLER Joël : Maitre de conférences, université d'Artois de Lille

2. Cadre conceptuel

2.1. La chaîne logistique

Afin de mieux comprendre le concept de la chaîne logistique, nous nous proposons d'effectuer une revue des définitions de ces termes, utilisés dans la littérature.

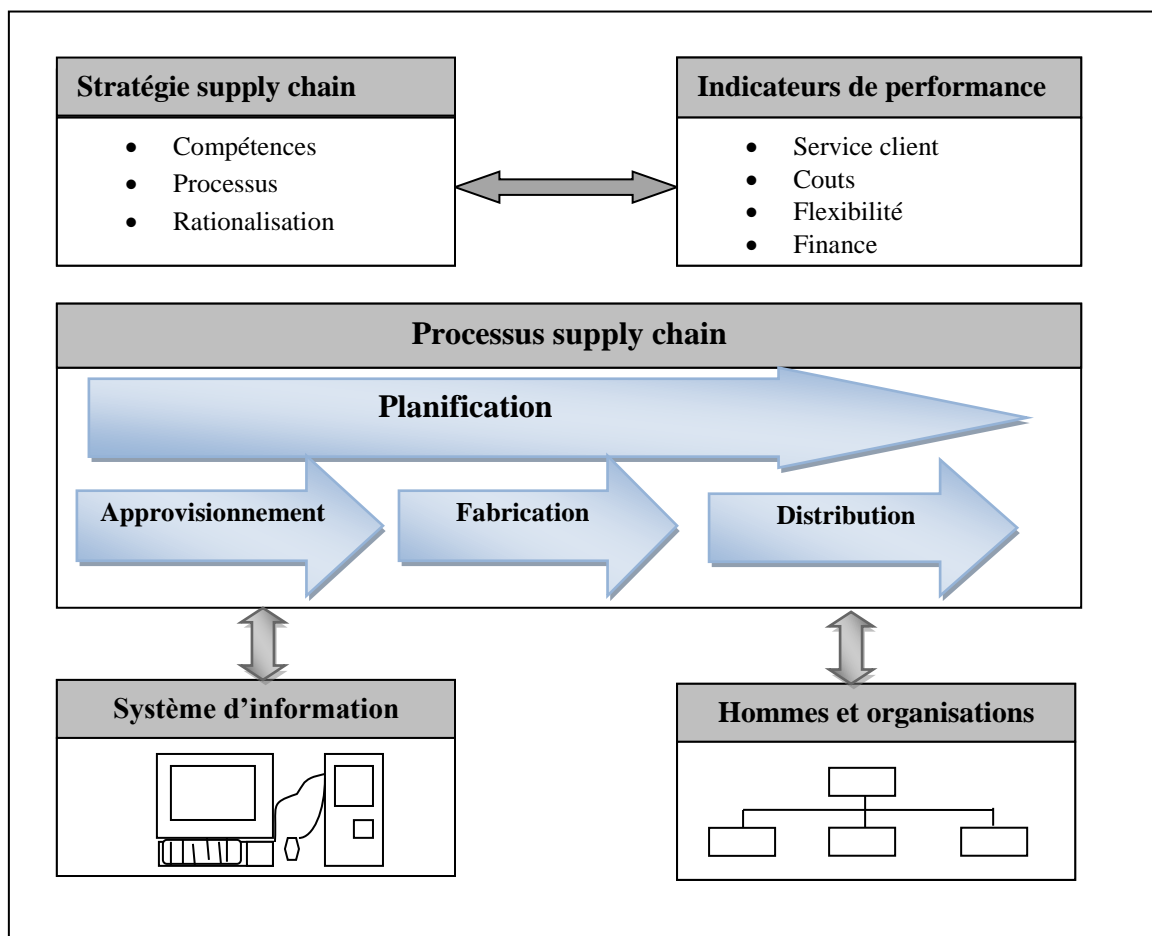
Christopher Martin Définit la chaîne logistique comme *« un réseau d'organisations qui sont interconnectées, à travers des liens amonts et aval, par différents processus et activités d'entreprises qui permettent la création de valeur sous forme de produits ou de services pour les clients »*. (MARTIN, 1992)

Selon l'article de journal (Définir le Supply Chain Management, 2001), Londe et Masters définissent la chaîne logistique comme suit : *« est un ensemble d'entreprises qui se transmettent des matières. En règle générale, plusieurs acteurs indépendants participent à la fabrication d'un produit et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final – producteurs de matières premières et de composants, assembleurs, grossistes, distributeurs et transporteurs sont tous membres de la chaîne logistique »*.

Finalement, nous définissons la chaîne logistique ou « supply Chain » en terme anglo-saxon comme un ensemble des mécanismes entre le fournisseur et le client (en notions de projet entre Maître d'ouvrage et maître d'œuvre), permettant de fournir des biens et des services au bon moment, au bon endroit, et aux bonnes quantités. Elle traite la coordination, et la gestion l'ensemble des processus d'où l'approvisionnement, jusqu'à la livraison finale chez le client.³

³ (<http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaine-logistique-globale/>)

Figure 04 : Structure d'une chaîne logistique (SC)



Source : (Olivier, et al., 2013)

En effet, en référence à la figure ci-dessus, l'approvisionnement est le processus amont de la chaîne logistique.

- Un système d'information intégré perfectionné et dédié est mis en place pour suivre et piloter toutes les transactions à tout les niveaux du système. Autrement la nécessité de système informatique intégrer tout les interactions entre les différent activités et taches est élément primordial afin d'assurer une meilleur gestion de la chaîne logistique avec ses différentes niveaux ;
- Une bonne organisation adapté aux ressources humaines formés en permanence, (structure, organigramme, répartition des taches, constitution des groupes de travail), centralisé au non, permette un bon fonctionnement de l'ensemble des processus de SC.

2.2. La logistique

Le comité des définitions de l'Américains Marketing Association (AMA) définit la logistique comme tout mouvement qui concerne les manutentions des marchandises de point de production au point de consommation à la dernière utilisation. (LAOUDJ, 2014)

A travers cette définition nous avons constaté que lors de cette époque que la logistique était liée à la logistique aval de l'activité de production, par ailleurs, la logistique amont qui consiste à s'approvisionner l'entreprise par les différents besoins afin de produire n'était pas mentionnée.

Avec le développement économique, il avait pas mal des définitions apparus au fil de temps. Telle que l'Institute de logistique(IL) propose deux définitions de la logistique : (LAOUDJ, 2014)

La première définition est : « *la logistique est fait de positionner les ressources en fonction de temps* », la second est « *La logistique est le management stratégique d'une chaîne logistique* »

Nous définissons la logistique à travers les dernière définitions comme l'ensemble des processus qui intervient de toutes les phases de la chaîne logistique depuis la phase amont (approvisionnement) jusqu'à la phase aval (la distribution).

2.3. L'approvisionnement

Tout entreprise quel que soit son domaine d'activité avant de fabriquer un produit et pour pérenniser son fonctionnement, il lui est incontournable de s'approvisionner. En effet la l'approvisionnement dans un entreprise permet de posséder des différent (matières, composants, pièces de rechanges, services) dont elle à besoin de son fonctionnement.

Cette fonction nécessite une organisation des méthodes et des procédures fiables qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise afin d'être performante de son fonctionnement. Il y a lieu de signaler que cette fonction représente une grand ampleur en terme financière.

L'approvisionnement ou la logistique amont selon Yves. P et Fender. M, repose en priorité sur l'optimisation des flux d'approvisionnement de la chaîne logistique afin d'éviter la rupture de cette dernière tout en assurant un bon fonctionnement de l'entreprise. (Yves, 2008)

Selon Valère les approvisionnements sont définis comme « *des objets et substances achetés pour la transformation des bien et services à vendre ou à immobiliser. Ils*

comprennent les matières premières, les matières consommées et les emballages (Jean-Valère, 2016)».

SIMONE. Joe⁴, déclare que *« la fonction approvisionnement doit adopter un rôle plus stratégique et plus proactifs qui influencera positivement la direction dans sa prise de décision stratégique plutôt que d’agir comme l’intermédiaire dans la réalisation des objectifs des autres fonctions de l’entreprise »* (Facing a global future, 1993)

L’approvisionnement ou la logistique amont selon est défini comme étant : *« l’organisation de l’acheminement et de réception des matières première et composantes en provenance des fournisseurs »*

Tableau 01 : Activités de la logistique amont

Les activités de la logistique amont (l’approvisionnement)
le développement et la recherche de sources d’approvisionnement
la gestion des approvisionnements
Le transport amont
Les opérations de douanes
La circulation interne des matières et des pièces entre les postes de travail

Source : (LAOUDJ, 2014)

A travers le tableau en dessus nous avons constaté que la fonction d’approvisionnement ou la logistique amont c’est prévoir et satisfaire les besoins de l’entreprise en matières première, matières consommables, ainsi que les services sine qua non dont cette dernière elle à besoin dans son fonctionnement. Cette fonction permet à l’entreprise de mieux gérer et utilisé leurs ressource en termes d’approvisionnement en efficacité et efficiente (performance).

La bonne gestion des approvisionnements, c’est savoir organisé et cordonnée les flux physiques et informationnel de tout l’ensemble de ce processus, du déclenchement l’appel

⁴ SIMONE, Joe : directeur du matériel et des services chez NORTHERN Télécom

à s'approvisionner basant sur la gestion de stock jusqu'à la réception définitif des commandes. Les bonnes prévisions et les planifications de toutes les activités liées à l'acheminement des produits achetés de, transport amont, les opérations de douanes, ainsi que la manutention, à pour objectif de minimiser les couts et les surestaries et ce, assurant un rapport cout, qualité, et les délais.

En outre, selon KIES⁵, il existe un amalgame et confusion faites par la plupart des gens entre la fonction d'achat et approvisionnement. Qu'est ce que diffère entre ces deux notions ?

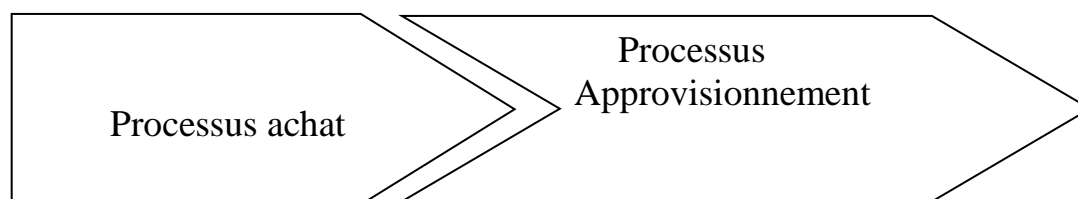
L'achat s'entend comme « l'acte qui consiste à s'entendre sur la chose et sur son prix », alors que l'approvisionnement va « de la commande au constat du service fait ». (KIES, 2013)

En effet, les achats dans les entreprises notamment de caractère public peuvent être définis de point de vue procédural « l'ensemble de la procédure de la passation d'un marché, de la manifestation des besoins jusqu'à la signature et le suivi du contrat (Muriel, 2009). Autrement dit, la fonction achat est chargée de prévoir, d'organiser l'acquisition de bien physique, de prestation de service dans l'entreprise a besoin pour remplir les missions stratégiques et opérationnelles qu'elle s'est fixer ». (KIES, 2013)

En revanche, la fonction approvisionnement se définit dans une entreprise comme le processus qui prend en charge les désignations des livraisons, la planification et la gestion des flux physique depuis les fournisseurs jusqu'aux clients (KIES, 2013). Pour être plus claire le processus achat se situe en amont de la démarche tandis que le processus approvisionnement se situe en aval de processus d'achat.

Dans ces deux figures ci-dessous, nous essayons de schématiser la position et montrer la différence entre ces deux processus.

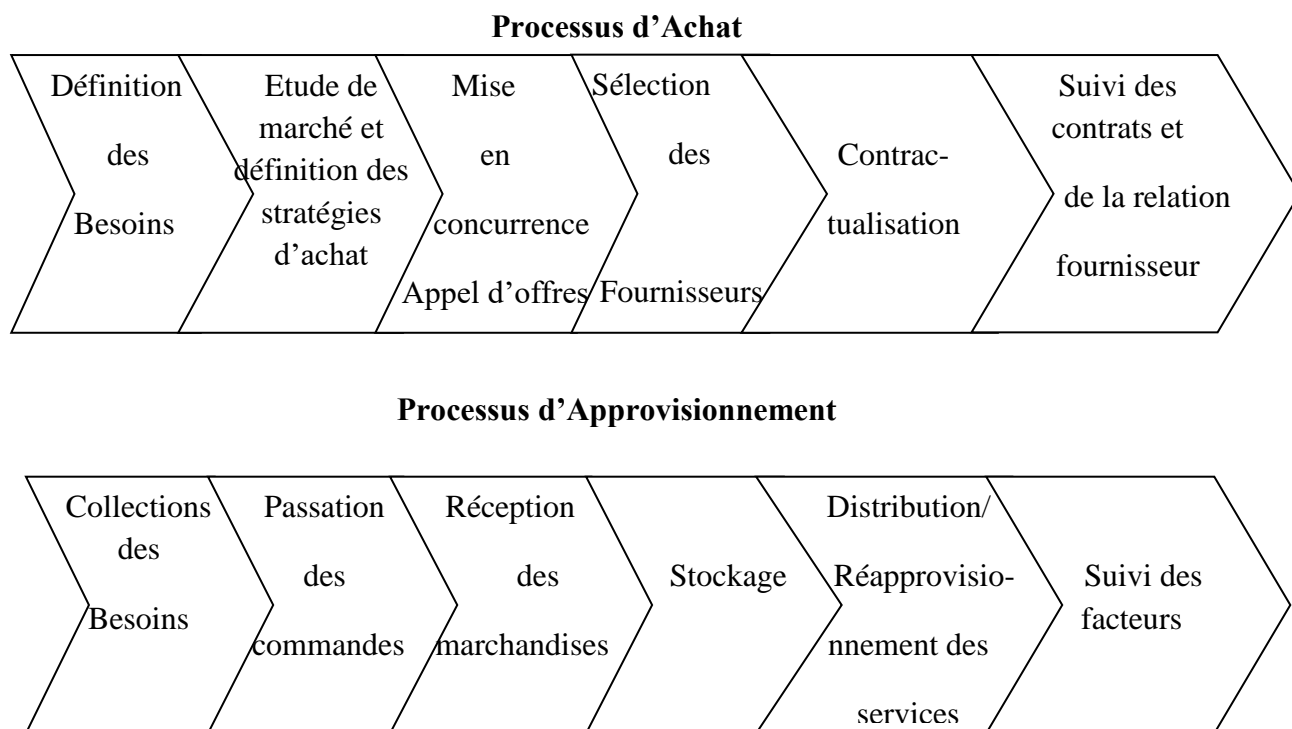
Figure 05: Position de fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction achat



Source : élaboré par nous-mêmes

⁵ KIES : Maitre de conférences, l'institut national de pétrole de Boumerdes

Figure 06 : la différence entre le processus achat et approvisionnement



Source : Muriel, LAHAYE. 2009. *Amélioration la stratégie d'achat dans les établissements de santé: l'apport d'une cartographie des achats au centre Hospitalier de Bretagne Sud.* 2009.

2.3.1. Missions et objectifs de la fonction approvisionnement

2.3.1.1. Missions de la fonction approvisionnement

Généralement la fonction approvisionnement consiste à satisfaire deux principales missions, une mission achat et une mission logistique :

Dans le cadre des achats, l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et services dont elle a besoin.

Tableau 02 : La mission achat de la fonction approvisionnement

Politique d'achat	Etude de marché amont	Choix de fournisseurs	Suivi des fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> * Intégration * Internalisation * Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> *Marketing achats *Etude de produits *Analyse des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> * Appel d'offres * Négociation * Sélection * Contrats *Assurance-qualité 	<ul style="list-style-type: none"> * Commandes *Indications de délai * Indication de qualité * Audits

Source : (oec17)

Dans le cadre de la logistique, l'objectif est organiser le flux et le stockage des produits ou marchandises achetées, au moindre cout, tout en assurant la qualité de ces derniers.

Le tableau suivant présenter la mission logistique de la fonction approvisionnement :

Tableau 03 : La mission logistique de la fonction approvisionnement

Politique d'achat	Etude de marché amont	Choix de fournisseurs	Suivi des fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> * Plans directeurs à moyen terme * Budgets 	<ul style="list-style-type: none"> * Calcul des coûts *Gestion des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> * Groupage *Suivi des commandes * Transports 	<ul style="list-style-type: none"> * Contrôles * Entreposage * Facturations

Source : (oec17)

Selon BAHLOUL.M-S, dans son ouvrage intitulé « *Gestion des stocks et approvisionnements* », la fonction approvisionnement a trois missions :

Mission à long terme : consiste à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise dans le domaine qui la concerne, pour eu (BAHLOUL, 2011), la fonction approvisionnement doit :

- Analyser le processus de la décision d'achat ;
- Prévoir le besoin à court, moyen et long terme ;
- Définir un politique fournisseur en se préoccupant de la diversification des ressources ; d'approvisionnement, des sous-traitants, des sélections des fournisseurs et des systèmes d'évaluation
- Développer un marketing achat avec ses politiques de produit, prix et de communication ;
- Se doter d'une organisation adaptée ;
- Définir, mettre en place et assurer le fonctionnement des procédures d'approvisionnement ; et de leurs systèmes de contrôle
- Définir les règles et les paramètres de gestion économiques.

Mission à moyen terme : « elles constituent en la mise en ouvre de cette politique par sa matérialisation à travers les accordes passés entre l'entreprise et ses fournisseurs ».

Ceci va impliquer :

- Un enregistrement et une analyse des besoins d'achats avec participation à l'élaboration des cahiers des charges
- L'étude et la prospection du marché fournisseurs
- La négociation
- La rédaction et la passation des commandes et marchés

Mission à court terme : il s'agit d'approvisionnement au sens strict du terme, à savoir

- Suivi des commandes et des marchés
- Relance les fournisseurs
- Suivi des réceptions
- Contrôle quantitatif et qualitatif
- Gestion des stocks
- Gestion des procédures de dépannage

- Vérification des facteurs et règlement.

2.3.1.2. Objectifs de la fonction approvisionnement

Dans ce point là, nous essayons de citer les objectifs dont l'approvisionnement à satisfait. Généralement la fonction approvisionnement vise les objectifs suivants (LAOUDJ, 2014) :

- La prévision des besoins
- La gestion et l'amélioration des relations avec les fournisseurs
- La bonne sélection des fournisseurs selon des critères en rapport (qualité, prix, délais)
- La maîtrise des délais de livraison
- La minimisation des couts d'acquisition et de stockage des biens achetés et d'éliminer les mouvements de magasinage inutile
- L'assurance d'une meilleure organisation des entrepôts.

D'autre part, nous avons toujours dans l'optique d'approfondir en termes d'approvisionnement, le présent point nous essayons de mettre la lumière sur le processus de ce dernier.

2.3.2. Étapes de processus approvisionnement

Le processus approvisionnement va essentiellement par des étapes de la reconnaissance des besoins jusqu'au la réception définitif des commandes.

Dans ce présent point, nous présentons les différentes étapes de ce processus, comme les suivantes : (Leenders, et al., 1998)

2.3.2.1. Reconnaissance du besoin

Tout activité d'achat découle de la reconnaissance d'une au des besoins par des individus ou autrement par les utilisateurs travaillant au sein de l'entreprise. Le responsable des approvisionnements doit s'assurer les exigences de son entreprise au bon moment où il faut satisfaire. Il se peut qu'il présente alors une demande d'approvisionnement aux entrepôts de l'entreprise. Tôt ou tard, cependant, il devient nécessaire de s'approvisionner de nouvelles.

Il arrive fréquemment des commandes excessif portant le mention « urgent ». certain imprévus obligent parfois à s'approvisionner à la hâte. Toutefois ces commande soi-disant urgents rien ne justifié et ce, s'expliquer par :

- Un mauvaise contrôle des stocks

- Une répartition inadéquate du calendrier de production
- L'habitude et la mauvaise gestion des ressources

2.3.2.2.Évaluation et sélection des fournisseurs (FOURNIER, et al., 1999)

Quand il s'agit d'un contrat d'achat existant entre l'entreprise et le fournisseur, la décision de s'approvisionner sera faite par le lancement des bons de commandes. Dans le cas où nouvel contrat d'achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels selon des étapes suivant :

- Établir une première classification des fournisseurs ;
- Lancement des appels d'offres ou d'une consultation auprès les fournisseurs potentiels ;
- Évaluer les fournisseurs ;
- Sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

2.3.2.3.Préparation et expédition du bon de commande

Le bon de commande en générale, est le moyen le de transmettre le besoin au fournisseur. Autrement dit, le moyen qui fait l'appel au fournisseur de livraison dans le cas où le marché d'approvisionnement a était fait entre l'entreprise et ce dernier.

A titre d'obtenir la meilleure protection possible, tout les entreprise « souhaite utiliser ses propre condition dans les bons des commandes. D'ordinaire, le document varie selon la force respective des deux parties, la nature de la marchandise, le degré de complexité de la transaction et la stratégie employée afin d'obtenir ou de passer la commande ». (Leenders, et al., 1998)

2.3.2.4. Suivi de relance d'une commande (Leenders, et al., 1998)

Pour recevoir un produit d'un fournisseur, l'acheteur émit un bon de commande. Cette dernière doit effectuer un suivi de cette commande et parfois sa relance.

Le suivi de la commande comporte à ce que l'acheteur assure que le fournisseur expédie la commande dans les conditions fixés au départ comme le délai de la livraison et les conditions d'expéditions de la commande. L'acheteur effectue généralement le suivi par téléphone pour avoir l'information dans l'immédiat ou par simple formulaire mais aussi peut se déplacer et vérifier les installations de fournisseur. Le suivi des commande s'effectue généralement pour les produit de grande valeur ou ceux qui ont un délai de

livraison élevé. En cas de problème concernant la qualité ou la livraison l'acheteur doit être mis immédiatement au courant par le fournisseur pour prendre les mesures nécessaires.

Pour ce qui concerne la relance, cette pratique concerne l'exercice d'une pression sur le fournisseur par l'acheteur si ce dernier trouve que le fournisseur risque de ne pas honorer ses engagements initiaux. Ou bien pour que le fournisseur livre la commande dans des délais plus courts que ceux fixés au départ. Cette pratique n'est pas exercée d'une manière fréquente puisque les acheteurs effectuent une étude sur les fournisseurs et leur capacité à respecter leur engagement avant la commande.

2.3.2.5. Réception et inspection des marchandises (Leenders, et al., 1998)

La réception des marchandises est effectuée généralement par un service spécial qui est généralement rattaché au service approvisionnement vu le lien étroit entre les achats et la réception. Dans certaines entreprises qui sont dotées d'un système d'information intégrée, la marchandise est réceptionnée et inspectée directement par les points d'utilisation.

Lors de la réception de la marchandise 5 objectifs doivent être atteints : confirmation d'une réelle existence de la commande et une réelle réception, assurer le bon état de la marchandise, s'assurer de l'adéquation entre la qualité de la marchandise commandée et celle reçue, expédier la marchandise au point de leur utilisation et en fin assurer que les documents de réception sont bien entre les mains des intéressés.

Dans le cas où l'un ou plusieurs de ces objectifs de réception n'est pas atteint un rapport doit être effectué et transmettre une copie au service de transport et d'approvisionnement.

2.3.2.6. Approbation et règlement de la facture (Leenders, et al., 1998)

La facture est reçue généralement avant la marchandise et une approbation est requise avant le règlement pour vérifier une éventuelle erreur en matière de quantité, de qualité ou du prix de chaque article. La vérification est faite soit par le service comptabilité puisque c'est un acte comptable ou par le service approvisionnement ou l'entreprise a comme argument que ce dernier est celui qui a émis l'accord initial en plus cela concerne généralement les petites entreprises. Deux exemplaires de facture sont exigés qui comportent le numéro de bon de commande et les prix des articles.

2.3.2.7. Conservation des documents (Leenders, et al., 1998)

Une fois la transaction est faite une conservation de document par l'entreprise est nécessaire. Elle comporte la conservation de documents suivant :

- Un registre qui regroupe tous les bons de commande avec leur numéro et la motion qui concerne l'achèvement ou la non achèvement d'une commande.
- Des copies de tous les bons de commande classée par ordre dans un fichier.
- Un document concernant les marchandises achetées et toutes les informations la concernant comme la quantité, le prix, le numéro de bon de commande, la date de la commande et le nom du fournisseur.
- Un document qui regroupe le nom des fournisseurs et les commandes déjà effectuées pour chacun d'eux surtout les marchandises de grande valeur.

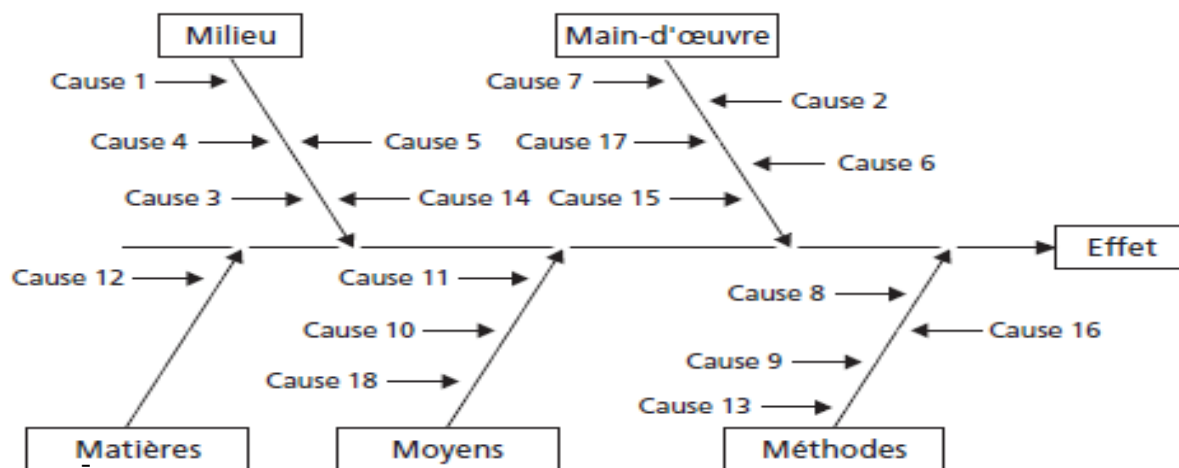
2.4. Diagramme d'Ishikawa :

« Les premiers diagrammes causes à effet ont été développés par le professeur Kaoru ISHIKAWA en 1943. Ce type de diagramme est de ce fait également appelé diagramme d'Ishikawa ou diagramme en arêtes de poisson. La recherche des causes qui induisent l'effet étudié se fait traditionnellement selon cinq axes, les 5M, qui sont un moyen mnémotechnique désignant la Main d'œuvre, les Matières, les Méthodes, les Machines et le Milieu (l'environnement). Ces 5M ne sont qu'un moyen pratique et facile à mémoriser pour structurer la recherche de causes, mais en aucun cas imposé, le nombre d'arêtes n'est d'ailleurs pas limité à cinq, on peut en ajouter autant que nécessaire. Les noms des arêtes ne doivent pas nécessairement commencer par un M » (HOHMANN, 2013 p. 208)

« Cet outil provient du domaine industriel et des démarches qualité. Il permet de présenter, de façon structurée, toutes les causes qui conduisent à une situation. C'est la raison pour laquelle ce diagramme est utilisé pour identifier le cheminement de causes à effets.

Son intérêt est de permettre aux membres d'un groupe d'avoir une vision partagée et précise des causes possibles d'une situation ». (DigiSchool)

Figure 07 : Diagramme d'Ishikawa (5 M)



Source : Source spécifiée non valide.

- **Milieu** : correspond à l'environnement interne et externe de l'entreprise (par exemple le climat de travail, etc.)
- **Méthode** : correspond les méthodes qui est en rapport avec l'organisation (procédure, consignes, méthodes opératoires, etc.) ;
- **Matériel** : correspond à les moyens tangible allouées pour le fonctionnement du processus (les ordinateurs, les moyens de transports, etc.)
- **Matière** : correspond à ce qui est consommable (énergie, matière première, information, etc.)
- **Mains d'œuvre** : correspond à tout ce qui est en rapport avec les ressource humain disposés par l'entreprise.

À travers ce chapitre, nous avons démontré ce que nous avons vu comme littérature à propos de notre sujet de recherche. Nous avons essayé de donner des éclaircissements sur les théories et leurs concepts de base. Plus précisément sur les outils que nous allons utiliser et comment doivent-ils être utilisés, de la détection des causes du dysfonctionnement jusqu'aux les solutions proposés.

CHAPITRE III :
PRÉSENTATION LA METHDOLOGIE DE
RECHERCHE

Dans ce deuxième point. Nous allons en premier lieu expliquer le choix de terrain, du sujet et de l'objectif de recherche. Par la suite, nous présentons la méthodologie adoptée de notre recherche ainsi que la manière dont elle a été conduite afin de réaliser notre travail.

1. Choix de terrain de recherche

Le choix qu'on a fait pour la Sonatrach/ Division Forage n'est pas fortuit. Il repose au premier temps sur l'accessibilité au terrain négociée préalablement.

Dans un second temps, notre choix repose sur l'intérêt qu'on porte à la compréhension des entreprises de grand envergure soit à l'échelle nationale ou internationale, ainsi que le besoin de Sonatrach/ La division forage dans le cadre de l'amélioration continue (Kaisen), sur l'ensemble de tous ses processus.

2. Délimitation du périmètre de recherche

Bien que notre ambition de recherche fût de mener une étude sur l'ensemble de la direction approvisionnement à la DF, la contrainte du temps, ainsi que la non-disponibilité d'hébergement dans la base de vie de champs Hassi-Massoud, nous a poussés à réduire notre champ d'étude à la direction d'approvisionnement qui est située à Djanene El-Malik, Hydra-Alger, que l'on a présenté précédemment dans le premier point.

Le besoin du département approvisionnement au sein de la DF d'améliorer son fonctionnement dans le but de réduire les surcoûts, les surestaries plus précisément dans la phase d'acheminement des commandes auprès de ses fournisseurs notamment les étrangères. Nous avons jugé opportun de mener notre recherche qui a pour but de promouvoir la contribution d'améliorer cette phase de cette fonction.

3. Choix du thème de recherche

Notre sujet qui traite la contribution de l'amélioration du processus d'approvisionnement au sein de la DF/ Sonatrach, est issu en premièrement d'un entretien ouvert avec les différents acteurs de cette dernière, et deuxièmement de notre subjectivité d'approfondir et mieux comprendre de la logistique chez les entreprises de grand envergure, avec tous ses axes notamment le processus d'approvisionnement, et en dernier lieu, l'émission de la DF

d'éliminer les surcoûts constaté lors les processus d'acheminement leurs approvisionnement auprès ses fournisseurs interactionnel vers ses magasins qui situées où elle s'exerce ses activités.

3. Techniques et outils de recueil des données

Afin d'obtenir des informations pour mener à bien notre étude, nous avons mobilisé aussi bien les technique de recherche documentaire que le travail de terrain.

4.1. Recherche documentaire

Elle se repose sur la consultation de documents écrits, sur la chaine d'approvisionnement en général ou spécifiques à l'aspect de processus d'approvisionnement, à la gestion des approvisionnements etc. A travers la lecture de ces différents documents, articles, et ouvrages, ainsi que les sites web, nous avons pu collecter certaines informations. Cependant, cette recherche documentaire ne nous a pas permis d'avoir les informations quelles nous avons en besoin. Certain n'ont pas pu être accessible à cause de leur caractère confidentiel.

4.2. Collecte de données sur le terrain

Afin de mieux mener a traité notre problématique de recherche suivante « comment peut-on améliorer la fonction approvisionnement de la Division Forage », nous avons élaboré un guide d'entretien (semi directif) contient des thèmes basant sur le principe de Diagramme d'Ishikawa (les 5 M)⁶, et les participations des interlocuteurs interviewés aux axes d'amélioration selon ses constats, afin d'optimiser cette processus.

4.2.1 Le choix de la méthode qualitative (entretien)

En effet, la nature de notre sujet de recherche, notre objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement. En revanche l'étude qualitative nous permet de mieux comprendre la réalité, les dysfonctionnements de fonction approvisionnement au sein de la DF (Division Forage), et met la lumière sur les points de faiblesse de cette dernier, ainsi que cette étude de recherche offre un nombre d'échantillon restreinte totalement inadapté avec une étude quantitative qui implique un échantillon plus large pour répondre à l'objectif de recherche. Les raisons qui nous cesser le choix de mener une étude qualitative.

⁶ (Voir la page 34)

4.2.2 La structure de guide d'entretien

Notre guide d'entretien il a été construire à la base de l'outil des (5M), comme nous avons référencier en bas de page comme suivant :

Les questions de notre guide sont:

Sur la base de votre expérience, quel sont les facteurs qui contribuent à l'augmentation des coûts et des délais d'approvisionnement au sein de votre structure ?

- La Matière :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- La main d'œuvre :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Le Matériel :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Le Milieu :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Les Méthodes :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

En fonction de ces axes ci-dessus nous avons préjugé de tirer les anomalies qu'ont des impacts sur le bon fonctionnement de processus d'approvisionnement, et qui génèrent les surestaries liée lors l'acheminement de ce dernier.

2.4.1.3. Sélection des interviewés

Dans notre étude de recherche, nous avons étudié un nombre d'échantillon restreint définie de 4 individus, pour les raisons de disponibilité et leurs rôles dans la fonction approvisionnement au sein de la DF/Sonatrach.

Dans le tableau suivant nous allons aborder la profession et le déroulement des entretiens avec les interviewés :

Tableau 04 : Présentation des interviewés et le déroulement des entretiens

Profession	Date	Heure	Durée	lieu
L'ancien chef de département D'approvisionnement	15/05/2017	10 :00 h	1 heure	Bureau (DF)
Ingénieur de procurement	16/05/2017	09 :40 h	1 heure 10 minutes	Bureau (DF)
Ingénieur de procurement	17/05/2017	10 :15 h	1 heure	Bureau (DF)
Le déclarant en douane	18/05/2017	10 :10 h	1 heure 30 minute	Bureau (DF)

Source : élaborer par nous même

Dans ce deuxième chapitre nous avons présenté en premier temps notre terrain de l'étude, L'entreprise Sonatrach de façon général, et la Division Forage en particulier, basant sur la fonction d'approvisionnement au sein de cette dernier.

En deuxième temps nous avons présenté notre démarche méthodologique qui nous a suivie afin de répondre à notre problématique intitulé « comment peut-on améliorer la fonction approvisionnement ? », en justifiant le choix de terrain et le thème de notre recherche, délimitation du périmètre de recherche, au bout de présentation le déroulement de nos entretiens.

CAPITRE IV :
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre traite en premier lieu la présentation et traitement des résultats obtenus de la recherche. Cette recherche a été réalisée au niveau de la Division Forage et plus précisément dans le département des approvisionnements.

Dans ce chapitre, les données collectées sont analysées et traitées à l'aide des outils scientifiques notamment la méthode dite ISHIKAWA pour ensuite remonter aux sources des problèmes constatés afin de tenter en deuxième lieu, de trouver des solutions à ces problèmes génériques.

Nous avons subdivisé ce chapitre en deux points:

- Analyse et traitement des résultats
- recommandations et proposition des solutions

1. Analyse et traitement des résultats :

Dans le cadre de notre étude pour analyser les causes et les dysfonctionnements qui entravent le bon fonctionnement du processus d'approvisionnement au sein de la Division Forage/ Sonatarch, notamment les surcoûts qui lui sont liés. au ce processus. Nous allons analyser les entretiens avec les différents acteurs de ce de département approvisionnement de cette dernier, et par la suite nous allons interprétés ces résultats. Cette interprétation permettra de déceler les faiblesses de ce processus et mis en place des mesures correctives allant d'améliorer le processus d'approvisionnement au sein de cette Division.

1.1. Traitement et Analyse des entretiens

Les entretiens avec les cadres dirigeants et le personnel du département approvisionnement au sein de la Division Forage/ Sonatarch, nous ont permis de dégager les différents problèmes et causes qui entravent le bon fonctionnement dudit département, qu'il s'agit de surcoûts et /ou les surestaries constatés à travers les entretiens.

Par ailleurs des entretiens engagés avec les cadres nous ont permis de dégager une batterie de problèmes, classés par thèmes. Les thèmes sont à l'ordre de cinq conformément à la méthode de l'arrête de poisson (ISHIKAWA). Il s'agit des problèmes liés au **Matériel**, **Matière**, **Main d'œuvre**, **Milieu** ou **Méthode** (Les cinq M).

Les données collectées seront donc traitées et analysées selon la méthode d'ISHIKAWA. Ces données sont issues des phrases témoins que les interviewés ont exprimé lors des entretiens.

L'entretien N°1 :

Des phrases témoins extraites de l'entretien avec le premier ingénieur nous ont permis de faire ressortir trois thèmes. La première phrase témoin PT1.1 « ... *nous n'avons même pas un logiciel dans notre structure, comment je peux suivre une opération à temps sans avoir l'information, au bien la bien traité sans pré-connaître où je dois le faire. D'ailleurs nous sommes en l'an 2017, où les technologies de l'information et de communication, est très avancé mais toujours notre Division, demeura avec les parapheurs. ...* ». Cette phrase témoin est liée au problème de **Matériel** auquel la division est confrontée au quotidien.

Une seconde phrase témoin PT1.2 à savoir : « .. *les procédures internes sont très lourdes, la bureaucratie fait en sorte que l'information circule très mal. Les commandes ne parviennent pas à temps et les dossiers circulent lourdement. On a du mal par exemple à suivre l'acheminement des marchandises et on a du mal aussi à suivre à quel endroit ces marchandises se trouvent. il faut toujours demander et encore on est pas sur d'avoir la bonne information pour agir au bon moment. Tout cela cause des coûts et encore des coûts...* ». Cette phrase témoigne d'un problème de **Méthodes** et procédures au niveau du département des approvisionnements.

L'entretien N°2:

L'entretien avec le deuxième ingénieur des approvisionnements nous a permis de dégager deux phrases témoins. La première phrase témoin PT2.1 se réfère au problème **Matériel**, il déclare que « *les moyens de transport (camions), de manutention (les grues, les Clark) sont insuffisants ... même si on arrive à accomplir les démarches administratives à temps avec la compagnie maritime et la banque, toujours on se trouve face au problème de manque de moyens...toujours on est en face des surestaries et quoi les mêmes problèmes qui reviennent toujours ...* ». Les problèmes matériels sont derrière les surcoûts.

La seconde phrase témoin PT2.2 se rapporte au problème de **Méthodes**, l'interviewé déclare se qui suit « *la centralisation des décisions est un frein pour nous, je ne peux pas prendre l'initiative d'améliorer le fonctionnement de notre structure même si je suis*

capable de le faire, a cause de ce problème je n'arrive pas a faire quelque chose afin de minimiser les surestaries et les surcouts ».

L'entretien N°3

C'est un entretien engagé avec le déclarant en douane. De cet entretien il résulte trois phrases témoins une liée au problème Milieu, la seconde à la Main d'œuvre et la dernière la méthode. La phrase témoin PT3.1 qui se réfère au problème du **Milieu** est issue de la déclaration suivante « *..le climat de travail est très stressant car on reçoit des appels sans cesse ils nous laissent pas travailler à l'aise...on n'est jamais récompensé pour le bon travail qu'on fait... mon responsable me traite comme un ennemi... les choses se dégradent de plus en plus... ».*

La seconde phrase témoin PT3.2 se rapporte au problème de la **Main d'œuvre**. Le déclarant poursuit sa déclaration est dit « *..je tout seul déclarant dans ce département et il ne m'est pas possible de me retrouver par tout en même temps...je dois faire les déclarations dans des endroits différents des douanes et faire sortir les marchandises également des endroits différents. La plupart du temps je dois choisir entre un endroit ou un autre. Cette façon de faire cause des retards j'ai besoin d'aide et les responsables n'écoutent pas.... ».*

La dernière phrase témoin PT3.3 est liée au problème des **Méthodes**. Le déclarant a dit « *...ils me confient le dossier de dédouanement toujours en retard car rien ne marche comme dans les prévisions. La compagnie maritime nous informe par fax et ce n'est qu'à ce moment qu'on comment à rassembler les pièces pour le dédouanement. La procédure d'affectation du dossier et tout le reste doit changer sinon on ne s'en sortira jamais... »*

L'entretien N°4

Du dernier entretien réalisé avec le chef département d'approvisionnement, fait ressortir quelques problèmes accompagnés de leurs causes qui empêchent, selon son avis, le bon fonctionnement des approvisionnements. Les phrases témoin, extraites de cet entretien, trois d'entre elles sont liées au thème **Milieu**, une seule rattachée au thème **Méthode** et une dernière liée au thème de la **Main d'Œuvre**.

La première PT 4.1 c'est « *...ça me dégoûte sincèrement de travailler dans ce département à cause de l'environnement de travail ...».* la seconde PT4.2 « *...tous ce*

qu'on fait ils nous accusent de ne pas travailler et soit disant ils travaillent à notre place et que nous ne savons faire qu'encaisser la paye à la fin du mois...». la dernière P T4.3 « ... tout ce qui intéresse les responsables c'est de se maintenir en poste même au détriment des autres peu importe pour eux l'essentiel c'est de rester en poste... ils gardent tous les dossiers à leurs niveaux même l'information nous parviennent pas pour qu'on reste à leur merci.. » a partir des déclarations précédentes nous constatons qu'il existe des conflits internes dans cette structure, entre les cadres et les dirigeants.

Le deuxième problème selon le même interviewé issu de la phrase témoin PT 4.4 qui relève des **Méthodes**. Il nous a dit « ...*Ouf la mentalité et la méthode de travail ressemble à celle du dix-huitième siècle... où on irons nous comme ça Dieux le sait...* ». Nous avons constaté que la cause principale de ce problème relève de style de management déployé et inadapté avec la progression de temps.

Le troisième problème est dégagé de la phrase témoin PT4.5 relevant de la **Main d'œuvre** « ... *quand j'étais le directeur de ce département il nous arrivait d'atteindre un taux zéro de surestaries et les surcouts, j'ai donné à mon staff l'autorisation de faire tout ce qu'il faut pour présenter de bons résultats ...tellement nous étions en contacte au quotidien, ça marchait très bien...* ». A partir de cette PT nous constatons qu'il s'agit d'une défaillance de communication. Aussi on constate que même l'information est disponible mais, il y'a un manque de communication et de coordination.

1.2. Synthèse de résultats par la Méthode D'Ishikawa

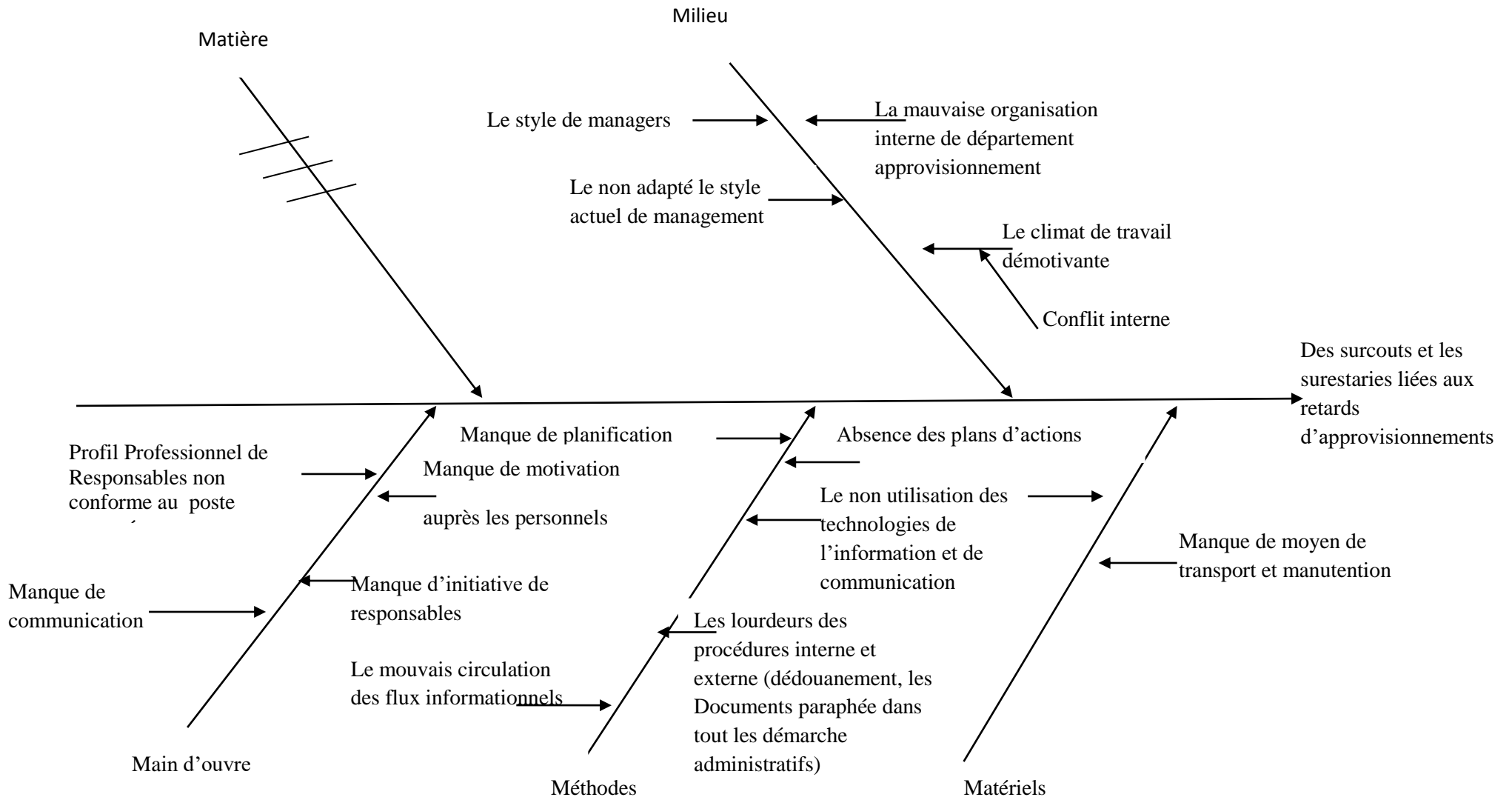
Dans ce point là, nous essayons de synthétiser l'analyse de résultats dans le point précédent
 Dans le tableau suivant :

Tableau 05 : la synthèse de résultats

Problème	Phrases Témoins PT	Question	Les causes
Matériel	1.1 2.1	Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyen de transport et manutention - Insuffisance d'équipements
Milieu	3.1 4.1	Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - La mauvaise organisation interne de département approvisionnement - Le climat de travail démotivante - Le style de managers - Le non adapté le style actuel de management
Main d'œuvre	3.2 4.5	Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Profil Professionnel de Responsables non conforme au poste - Manque d'initiative de responsables - Manque de motivation auprès les personnels - Manque de communication
Méthodes	1.2 2.2 3.3 4.4	Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Absence des plans d'actions - Le non utilisation des technologies de l'information et de communication - Les lourdeurs des procédures interne et externe (dédouanement, les Documents paraphée dans tout les démarche administratifs) - Le mouvais circulation des flux informationnels - Manque de planification

Source : élaborer par nous même

Figure N°08 : Le Diagramme cause et effet (Problèmes et ses causes) de Département Approvisionnement de la Division Forage



Source : élaborer par nous même

2. Recommandation et proposition des solutions

L'analyse de résultats de la recherche et à l'aide d'outil Diagramme en arête de poisson (D'ISHIKAWA), on fait apparaitre les faits des casses et, nous a aidés à bien aperçu la situation donnée et rapproché beaucoup plus à la réalité de problème constaté au niveau de département Approvisionnement de la Division Forage. L'objectif de cette point est proposer des recommandations et d'essayé à travers des solutions d'améliorer la fonction d'approvisionnement dans la Division dudit, afin de minimiser les surcouts et les surestaries constaté au sein de cette dernier.

2.1. Les causes liées « Main d'œuvre »

Après l'analyse des causes des problèmes liés au premier M d'Ishikawa (Main d'œuvre), une réflexion a été faite et nous somme arrivée de proposer les solutions suivantes :

- Organisation des réunions périodique :
La communication est condition sine qua non pour assurer le bon fonctionnement d'un service. L'organisation des réunions permettent au personnel dudit département d'exprimer leurs problèmes et leurs constats sur les différents dysfonctionnements, leurs propositions, afin de rendre leurs fonctions performantes. Ces réunions semblent être une solution pour créer une corrélation entre eux. C'est-à-dire créer une cohérence entre leurs taches et, constitution un espace favorable afin de réhabiliter le partage et la discussion cela, permettra de rapprocher les uns des autres.
- Former les dirigeants de département en matière de management de ressources humaines et la psychologie de travail afin d'éviter les conflits interne.
- Créer un esprit d'équipe fondé sur la collaboration et, l'implication de tout le personnel, notamment dans la planification des taches et leur affectation.
- Adopter un management participatif afin d'éviter les conflits.
- Préciser les taches pour chaque individu dans le département par une fiche de poste contenant la description des taches en charge.
- Motiver sur le plan psychologique personnel, à titre l'exemple par des appels téléphonique.

2.2. Les causes liées au « Matériel »

Concernant les principales causes liées au deuxième M d' Ishikawa (Matériel), nous proposons :

- De faire des contrats de transport et de manutention lors l'acheminement des conteneurs de marchandise.
- Acquisition des fax pour chaque bureau de département.
- L'utilisation des tablettes à titre l'exemple, contient des logiciels de dédouanement pour le déclarant en douane, pour le transit. Ceci permettrait de gagner le temps dans les opérations de douane et de transit.

2.3. Les causes liées au « Milieu »

Ce qui paraît efficace pour résoudre le problème de Milieu dans le dit département sont les propositions suivantes :

- Réorganisation du département approvisionnement par :
 - La précision stricte des tâches confiées au personnel.
 - La formalisation des tâches et les clartés.
 - L'affectation de personnel selon un plan d'action élaboré au préalable avec leurs participations.
- L'admission les avis de personnel et, favorise l'écoute entre le personnel et les dirigeant,
- Création une boîte des suggestions pour le chef de Division, cela permettrait de connaître les différents problèmes empêchent la stabilité de l'environnement interne de tout la Division.
- La motivation de personnel par la création d'un milieu convivial.

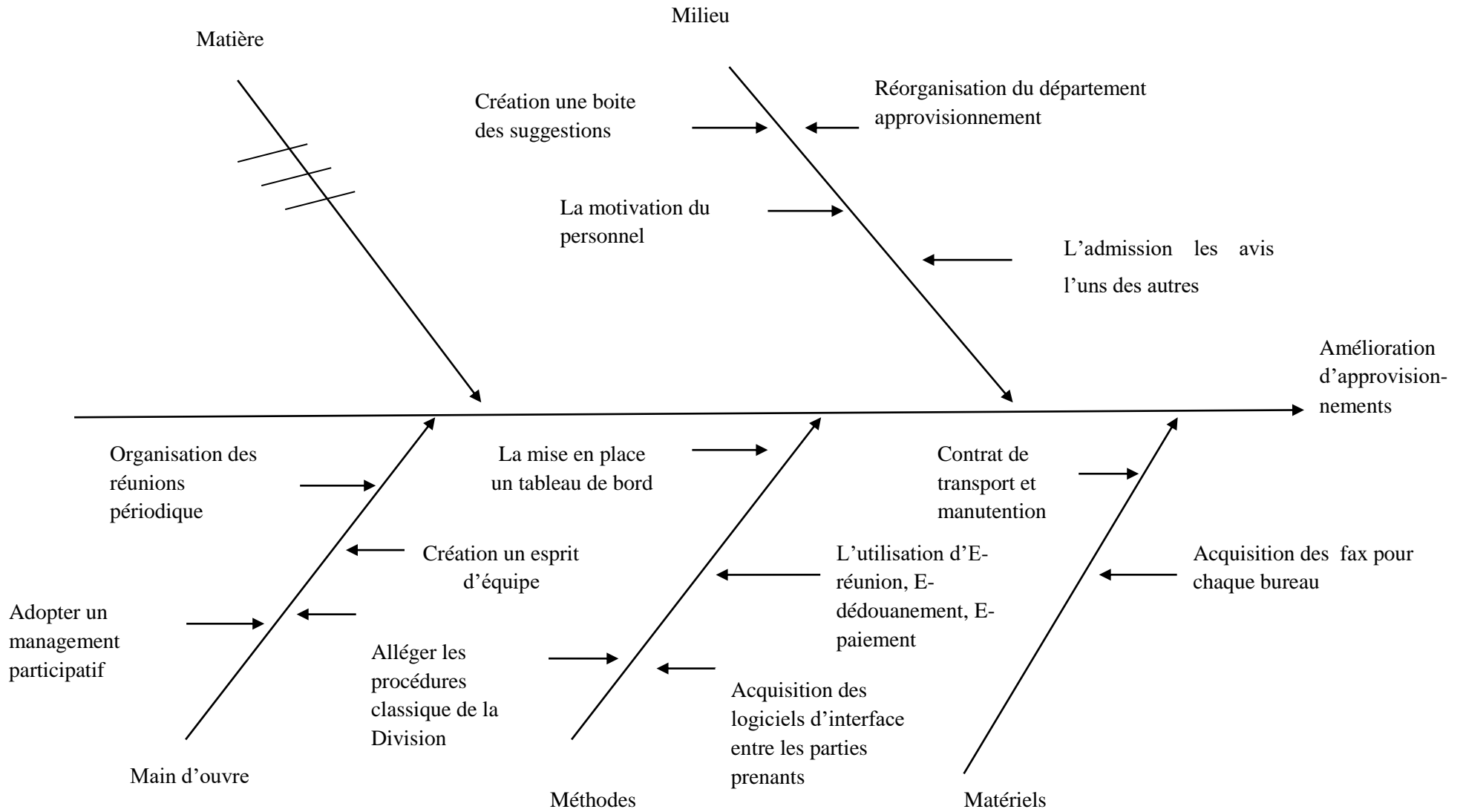
2.4. Les causes liées aux « Méthodes »

Dans le dernier point des problèmes détectés au niveau de département approvisionnement de la Division Forage, nous proposons dans ce présente point quelques solutions et recommandation afin d'améliorer la fonction dudit comme suivant :

- Acquisition d'un système d'information intégré informatisé (SII) pour le département .

- Alléger les procédures classique de la Division et les remplacer par la mise en place un logiciel transversal permis de gagné de temps et diffuser à temps l'information au différent niveau de la Division.
- La mise en place un tableau de bord permet de suivre et de contrôler toutes les opérations.
- L'utilisation d'E-réunion, E-dédouanement, E-paiement.

Figure 09 : Diagramme cause et effet (Solutions) Département Approvisionnement de la Division Forage



Source : élaborer par nous même

CONCLUSION

La compagnie nationale SONATRACH est considérée comme le noyau de l'économie algérienne depuis l'indépendance à ce jour. La baisse des cours du pétrole ces dernières années a poussé le staff dirigeant à penser d'introduire une nouvelle stratégie adéquate avec les nouvelles données. Il a été décidé de la réduction des dépenses de la compagnie pour une meilleure performance.

En effet, le département des approvisionnements, rattaché à la division Forage, connaît des problèmes de ce genre. Il s'agit de la constatation à ce niveau de surestaries et surcouts qu'il faudrait réduire pour se retrouver en ligne droite avec la stratégie globale.

Il était donc nécessaire, à travers ce travail de recherche, de trouver une réponse à la question suivante « Comment peut-on améliorer la fonction approvisionnement des la Division Forage /Sonatrach ? ».

L'objectif recherché était de tenter d'aider le département concerné à trouver des solutions aux problèmes afin de permettre d'améliorer sa performance notamment par une réduction sensible des surcouts et surestaries constatés au cours de nos investigations.

Pour ce faire, nous avons adopté une démarche déductive -constructiviste on utilisant la méthode qualitative par le biais des entretiens avec les différents responsables et employés dudit département lieu de notre étude. Nous avons extrait les principaux problèmes et leurs causes qui empêchent le bon fonctionnement des approvisionnements engendrant des surcouts et les surestaries assez importants.

L'analyse et le traitement des résultats en utilisant l'outil d'Ishikawa, nous a permis de dégager quinze (15) causes réparties en quatre thèmes à savoir Milieu, Main d'œuvre, Méthodes et Matériels. Des suggestions, à titre indicatif, ont été proposées afin de remédier à cette situation difficile.

En effet, l'utilisation de la méthode d'analyse et d'amélioration (Ishikawa) paraît comme un outil efficace pour l'analyse des causes et problèmes dans une situation préoccupante pour une entreprise. Le diagramme d'ISHKAWA (voire page 34) fait ressortir avec une grande clarté les problèmes, leurs causes et les suggestions. Cette façon de faire a contribué d'une manière efficace à résumer la situation actuelle du département des approvisionnements.

Par ailleurs, durant notre travail de recherche, nous avons rencontré quelques problèmes notamment en ce qui concerne la communication des données et le contact difficile avec certains responsables d'un certain âge.

Néanmoins, ce travail ouvre des perspectives pour de nouvelles recherches dans le futur qui s'intéressent par le domaine des approvisionnements car la tendance est en faveur de l'approche processus dans ce domaine. Des questions pourront être posées comme « comment appliquer l'approche processus pour une amélioration durable des approvisionnements ? ». Cette dernière peut faire l'objet d'un travail de recherche dans le futur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

oconomia. [En ligne] [Citation : 18 07 2017.]

<http://www.oconomia.net/private/cours/fonctionproduction.pdf>.

BAHLOUL, Mohand-Saddek. 2011. *Gestion des stocks et approvisionnements*. Alger : Pages Bleus, 2011. 978-9947-850-78-7.

Bruel, Olivier. 2005. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. paris : Dunod, 2005.

Définir le Supply Chain Management. **John T, MENTZER; William, DEWITT; James S, KEEBLER; Soohong, MIN; Nancy; W, NIX; Carlo; D, SMITH; Zach; G, ZACHARIA. 2001.** 2, s.l. : Le Conseil de gestion logistique, 2001, Vol. 22.

DigiSchool. Digischool commerce. [En ligne] [Citation : 21 07 2017.] <https://www.marketing-etudiant.fr/ishikawa.html>.

Document interne, Sonatrach.

Facing a global future. **SIMOUNE, Joe. 1993.** 1993, modern purchasing.

FOURNIER, Paul et Jean-pierre, Ménard. 1999. *Gestion des approvisionnement et des stocks*. paris : Gaétan Morin, 1999.

HOHMANN, Christian. 2013. *LEAN MANAGEMENT*. paris : Eyrolles, 2013.

<http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaine-logistique-globale/>. acharkaoui.
www.acharkaoui.com. [En ligne] [Citation : 04 04 2017.]

Jean-Valère, Mbani. 2016. *le manaement des approvisionnements* . paris : L'Harmattan, 2016.

KIES, N. 2013. cours de gestion des approvisionnements. Boumerdes : s.n., 2013.

LAOUDJ, Sabrina. 2014. La mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR Cas : COLAITAL SPA. Alger : s.n., 2014.

LAZRAC, Adnane. 2015. Amélioration des processus de prévision et de gestion des stocks. Nantes : s.n., 2015.

Leenders, Fearon et Nollet. 1998. *la gestion des approvisionnements et des matières*. paris : Gaetan Morin, 1998.

les déterminations de la performance de la fonction achat industriel : Définitions, testes et implications. **MULLER, Joël. 2004.** 208-209, Epinay-sur-Orge : s.n., juillet-octobre 2004, La revue des sciences de gestion (Direction et gestion des entreprises). 0012-320X.

MARTIN, CHRISTOPHER. 1992. *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving*. s.l. : Financial Times, 1992. Vol. 1.

Muriel, LAHAYE. 2009. *Amélioration la startégie d'achat dans les établissements de santé: l'apport d'une cartographiedes achats au centre Hospitalier de Bretagne Sud*. 2009.

Olivier, BRUEL et All. 2013. *Management des Achats: Décisions stratégiques structurelles et opérationnelles.* paris : Economica, 2013.

Sonatrach. Sonatrach. *www.sonatrach.dz.* [En ligne] [Citation : 08 04 2017.]
[http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=105.](http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=105)

tableau de bord qualité. **Narjess, HEDHILI et Hatem, AOUADI. 2013.** 2, s.l. : association des amis, 2013, revue Française de gestion industrielle, Vol. 32.

Yves, Pimor et all. 2008. *LOGISTIQUE : production, distribution, soutien.* paris : DUNOD, 2008.

ANNEXE A –GUIDE D’ENTRETIEN

Les questions de notre guide sont:

Sur la base de votre expérience, quel sont les facteurs qui contribuent à l'augmentation des coûts et des délais d'approvisionnement au sein de votre structure ?

- La Matière :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

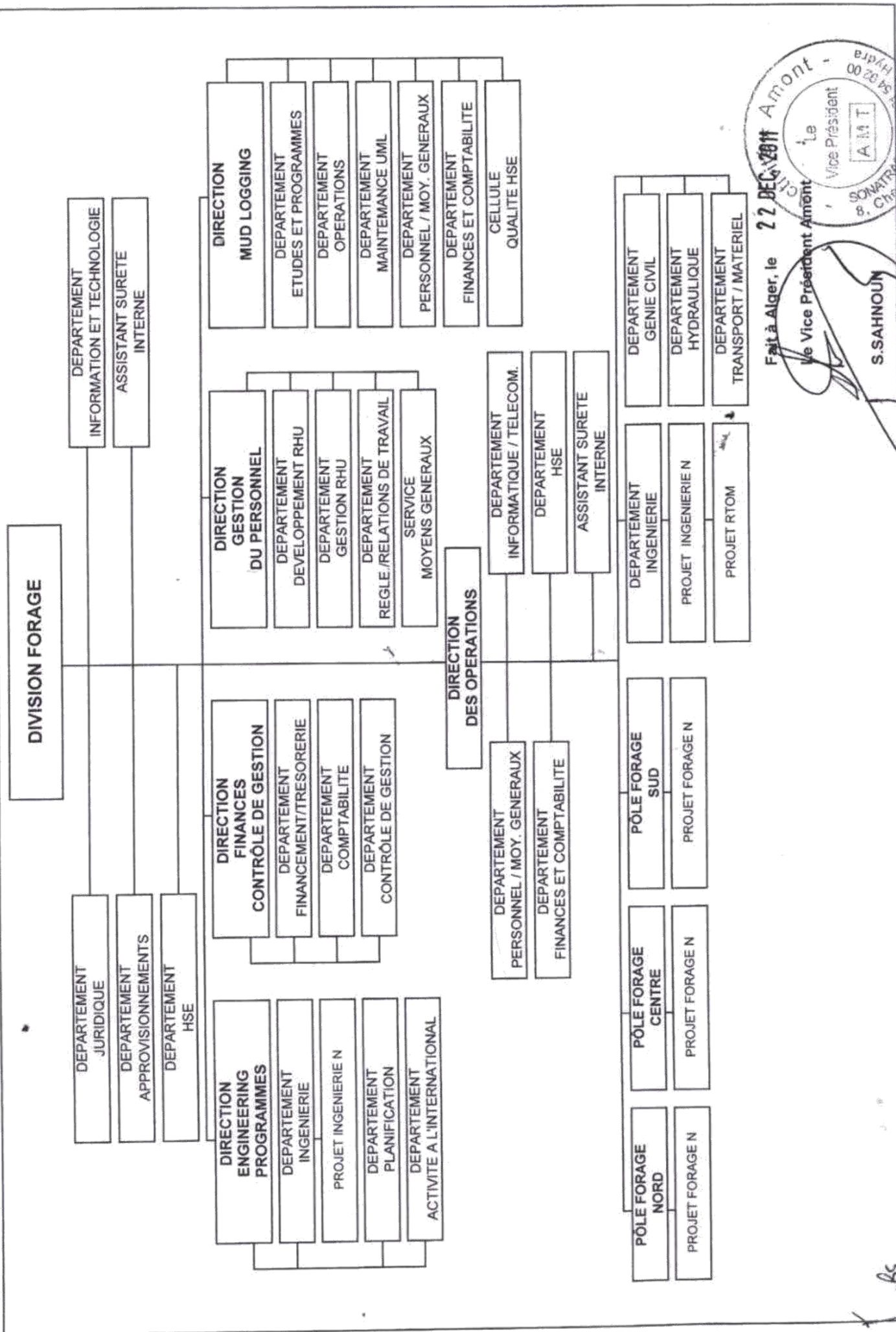
- La main d'œuvre :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Le Matériel :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Le Milieu :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

- Les Méthodes :
 - Quel sont Les facteurs ?
 - Que proposez-vous pour améliorer la fonction d'approvisionnement ?

**ANNEXE B –L’organigramme de la
Division Forage**



S.SAHNOUN

BS