

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management & Entreprenariat

THEME :

LA CONTRIBUTION DE LA SUPPLY CHAIN A
L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE
L'ENTREPRISE

ETUDE DE CAS : SLB

Elaboré par :

M. YAHIAOUI Mohamed Anis
Alger

Encadré par :

Pr. ACILA Nabila – EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management & Entreprenariat

THEME :

LA CONTRIBUTION DE LA SUPPLY CHAIN A
L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE
L'ENTREPRISE

ETUDE DE CAS : SLB

Elaboré par :

M. YAHIAOUI Mohamed Anis
Alger

Encadré par :

Pr. ACILA Nabila – EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces :

C'est avec un immense respect que je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents,

*Qui peuvent trouver ici le résultat de longues années de sacrifice et de privations pour
m'aider à avancer dans ma vie*

A ma famille, mes amis, tous mes professeurs et à tous ceux qui me sont chers.

A tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail de près ou de loin

Remerciements :

Je remercie le bon DIEU pour nous avoir donné la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et finaliser ce travail.

Je tiens à exprimer ma totale reconnaissance et mes sincères remerciements à mon encadrante Dr. Nabila ACILA, qui m'a aidé à réaliser mon travail de recherche, merci pour sa disponibilité, ses orientations et ses précieux conseils.

Je tiens à exprimer ma totale reconnaissance tout particulièrement à M. Yann LAMY, qui, en tant que mentor à l'entreprise SLB s'est montré disponible malgré ses responsabilités pour répondre à mes questions. Je présente mes remerciements à l'ensemble du personnel de SLB qui a su me transmettre les informations et m'aider à passer un agréable moment au sein de l'entreprise

Je remercie les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'évaluer mon travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tout le corps professoral et administratif de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leurs efforts.

Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé :

La gestion de la supply chain est devenue un élément clé de la stratégie d'entreprise pour améliorer sa compétitivité. Cette étude de cas se focalise sur l'importance de la collaboration et de la coordination entre les différents acteurs de la supply chain, une communication fluide avec les fournisseurs, une planification efficace et une utilisation intelligente de la technologie qui sont des éléments clés pour améliorer la compétitivité de la supply chain

A cet effet, j'ai opté pour SLB (Schlumberger) comme cas d'étude, pour examiner la façon dont la supply chain est gérée et connaître l'influence de cette dernière sur la compétitivité de l'entreprise.

En ce qui concerne la collecte de données, j'ai suivi une démarche qualitative en utilisant la méthode d'entretiens afin de donner une réponse à la problématique en synthétisant les données récoltées.

Mots clés : Supply Chain, Compétitivité, Avantage concurrentiel, Performance, Logistique de distribution

Abstract:

Supply chain management has become a key element of corporate strategy to improve competitiveness. This case study focuses on the importance of collaboration and coordination between the different actors of the supply chain, fluid communication with suppliers, efficient planning and intelligent use of technology as key elements to improve the performance of the supply chain.

To this end, I have chosen SLB as a case study, to examine the way the supply chain is managed and how it influences the company's performance.

In terms of data collection, I followed a qualitative approach by using the interview method and in order to give an answer to the problem by synthesizing the data collected.

Key words: Supply Chain, Competitiveness, Competitive advantage, Performance, Distribution logistics

ملخص :

أصبحت إدارة سلسلة التوريد عنصرا رئيسيا في استراتيجية الأعمال لتحسين قدرتها التنافسية. تركز دراسة الحالة هذه على أهمية التعاون والتنسيق بين الجهات الفاعلة المختلفة لسلسلة التوريد، والتواصل السلس مع الموردين، التخطيط الفعال والاستخدام الذكي للتكنولوجيا التي تعد عناصر رئيسية في تحسين أداء سلسلة التوريد

كدراسة حالة، لفحص الطريقة التي تدار بها سلسلة التوريد ومعرفة تأثير الأخير على SLB تحقيقا لهذه الغاية، اختبرت أداء الشركة

من حيث جمع البيانات، لقد اتبعت نهجاً نوعياً من خلال استخدام طريقة المقابلة من أجل إعطاء إجابة للمشكلة من خلال تجميع البيانات التي تم جمعها

الكلمات الرئيسية: سلسلة التوريد، التنافسية، الميزة التنافسية، الأداء، الخدمات اللوجستية للتوزيع

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
Chapitre 2		
Tableau 2.1	Compétitivité de l'entreprise	50
Chapitre 3		
Tableau 3.1	Fiche d'identité de la multinationale Schlumberger Ltd	77
Tableau 3.2	Les GeoMarkets de chaque hémisphère de Schlumberger Ltd	79
Tableau 3.3	la localisation des bases dans la région NAF	85
Tableau 3.4	Structure de SLB présente en Algérie	87
Tableau 3.5	Lieu et période de l'entretien	100
Tableau 3.6	profil de l'interviewé	100

Liste des figures :

N°	Intitulé des tableaux	Page
Chapitre 1		
Figure 1.1	Différentes structures de la chaîne logistique	26
Figure 1.4	Pyramide des niveaux d'intervention de la supply chain	27
Figure 1.2	Les flux de la chaîne logistique	28
Figure 1.3	La roue de la supply chain	32
Chapitre 2		
Figure 2.1	Matrice des stratégies génériques de M. Porter et cibles visées	43
Figure 2.2	Le carré de la compétitivité	50
Figure 2.3	Atteindre les niveaux d'intégration de la chaîne d'approvisionnement	57
Figure 2.4	Pratiques dans les chaînes d'approvisionnement réussies	59
Figure 2.5	Résumé du cadre théorique	67
Figure 2.6	Chaîne de valeur Porter	68
Figure 2.7	Les cinq forces qui façonnent la concurrence dans une industrie	70
Figure 2.8	Analyse SWOT	72
Chapitre 3		
Figure 3.1	nouvelle identité de Schlumberger	79
Figure 3.2	Conseil exécutif	80
Figure 3.3	Activités de SLB	82
Figure 3.4	Les valeurs de l'entreprise SLB	83
Figure 3.5	Organisation standard des divisions de SLB	84
Figure 3.6	Carte des pays de SLB NAF	86
Figure 3.7	les entités de la supply chain de SLB au niveau de la GeoUnit NAF	87
Figure 3.8	Organigramme de la supply chain de SLB NAF	89
Figure 3.9	Metromap des processus des fonctions de SLB	90
Figure 3.10	Les tâches de la supply chain chez SLB	91
Figure 3.11	Compte de résultat SLB	92
Figure 3.12	Rapport annuel 2022	93

Figure 3.13	Représentation de la part du marché de SLB parmi ses principaux concurrents	93
Figure 3.14	Capitalisation boursières des firmes du marché des services pétroliers	94

Liste des abréviations :

Abréviations	Signification
3PL	Third Party Logistics
4PL	Forth Party Logistics
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COPS	Compagnie d'Opérations Pétrolières Schlumberger
DSC	Distribution service center
ECR	Efficient consumer response
EDI	Échange de données informatisé
ERP	Enterprise resource planning
EVP	employee value proposition
FMT	Fixed Material Transfer
HQ	Head quarters
HUB	Centre de consolidation
KPI	Key Indicator Performance
LCT	Logistics control tower
MENA	Middle East and North Africa
MP	Matieres premieres
MRO	Maintenance, repair and operations
MRP	Material requirements planning
NAF	North Africa
NTIC	nouvelles technologies de l'information et de la communication
O&G	Oil & Gas
P&SC	Planning & Supply Chain
PIB	Produit intérieur brut
PO	Purchase order
PSC	Planning supply chain
SLB	Schlumberger

SPS	Service Pétrolier Schlumberger
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TB	Tableau de bord
TCAC	Taux de croissance annuel composé
TQM	Total quality management
VMI	Vendor Managed Inventory

Sommaire

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale.....03

Chapitre 1 : La supply chain : une lecture multidimensionnelle de la littérature.....07

Section 01 : Généralités sur la logistique, et évolution vers le supply chain.....08

Section 02 : Cadre conceptuel du supply chain management.....21

Conclusion du chapitre.....27

Chapitre 2 : La compétitivité : vers une approche systémique.....29

Section 01 : Généralités sur la compétitivité.....30

Section 02 : Lien entre la supply chain et la compétitivité de l'entreprise.....42

Conclusion du chapitre.....60

Chapitre 3 : Architecture et évaluation empirique du cas d'étude.....62

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise SLB.....63

Section 02 : Analyse de l'impact de la supply chain sur la compétitivité de l'entreprise SLB.....80

Conclusion du chapitre.....100

Conclusion générale.....101

Bibliographie.....103

Annexes.....106

Table des matières.....

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par la mutation des techniques et des besoins, les entreprises se voient obligées d'améliorer et développer leur compétitivité à travers la maîtrise de leur chaîne logistique globale, en offrant des services distinctifs pour générer des avantages concurrentiels assurant leur pérennité. En ce sens, la logistique est l'ensemble des activités qui se préoccupent de la gestion des flux physiques, financiers et d'informations en offrant le bon produit en bonne quantité et qualité. En effet la logistique est une fonction stratégique, ses connaissances et maîtrise déterminent la compétitivité de l'entreprise.

Le contexte économique actuel, marqué par la mondialisation et l'intensification de la concurrence, pousse les entreprises à innover en matière d'organisation pour assurer leur survie et leur développement. Pour y parvenir, les entreprises cherchent à trouver leur place sur un marché très concurrentiel en proposant des produits ou des services de qualité tout en réduisant les coûts de production et les délais de livraison. Pour cela, elles se sont tournées vers le concept de chaîne logistique, qui implique l'intégration de tous les partenaires industriels, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client final. Cette approche vise à optimiser toutes les activités associées à la transformation et la circulation des biens et des services, y compris les flux d'information concomitants, afin de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes et de créer un avantage concurrentiel.

L'approche de la supply chain est considérée comme le processus le plus adapté pour répondre aux besoins des parties prenantes de l'entreprise, ce qui en fait un projet stratégique à tous les niveaux avec un impact important sur tous les flux. La réussite de cette approche nécessite une implication opérationnelle et managériale des dirigeants sur le terrain pour coordonner et coopérer avec les différents acteurs de la chaîne, assurer l'harmonisation et mesurer la capacité organisationnelle. Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance d'adapter leur approche de la supply chain pour répondre à la pression des parties prenantes. Cette approche est devenue un indicateur pour mesurer l'impact de ces parties prenantes et les inciter à investir davantage dans leurs relations avec eux, allant au-delà des exigences des clients et des engagements de gestion traditionnels.

Toutefois, le lien entre la supply chain et l'amélioration de la compétitivité a motivé plusieurs chercheurs, à démontrer l'impact de déploiement et le suivi du processus de la supply chain pour une amélioration des agrégats économiques et sociales, à savoir : la productivité, la

profitabilité, la motivation et l'engagement des salariés.

C'est une des raisons principales pour laquelle nous avons articulé notre thème autour de la supply chain et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard, c'est un sujet d'actualité et nouveau qui apparaît devant les entreprises, et en tant que futur manager de formation, nous cherchons à comprendre les contours de ce sujet.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise SLB ex : Schlumberger (GeoUnit), un leader mondial des services pétroliers et de gestion des ressources énergétiques. Avec une présence dans plus de 120 pays dont l'Algérie depuis 1995, SLB offre des solutions intégrées pour l'exploration, la production et la gestion des hydrocarbures. L'entreprise se distingue par son expertise, son innovation constante et son engagement envers l'efficacité opérationnelle. Grâce à des technologies avancées, SLB aide ses clients à prendre des décisions éclairées, optimisant ainsi leurs opérations et maximisant la valeur de leurs actifs. L'innovation et la recherche sont au cœur de la stratégie de SLB, lui permettant de rester à la pointe de l'industrie et de développer des solutions durables pour l'avenir de l'énergie.

L'étude de ces deux notions de supply chain et de compétitivité est particulièrement intéressante dans une entreprise telle que SLB qui est leader dans le développement et l'amélioration de la performance des fonctions qui constituent la supply chain et ainsi démontrer sa compétitivité

Pour faire notre étude de recherche, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Quelle est la contribution de la supply chain à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ?

A partir de cette problématique générale découlent trois sous-questions qui s'énoncent ainsi :

1. Quels sont les éléments clés du supply chain management qui peuvent contribuer à améliorer la performance de l'entreprise ?
2. Comment la collaboration avec les fournisseurs et les partenaires de la supply chain peut-elle renforcer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise ?
3. Comment les technologies de l'information et les outils d'analyse de données peuvent-ils être utilisés pour optimiser les flux de la supply chain et améliorer la compétitivité de l'entreprise ?

Afin de mieux répondre à ces questions et de bien cerner notre problématique nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

1. Les éléments clés du supply chain management qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise incluent la gestion efficace des stocks, la coordination des activités de la chaîne d'approvisionnement et la réduction des coûts liés à la logistique.
2. La collaboration avec les fournisseurs et les partenaires de la supply chain renforce l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise en permettant une meilleure planification des besoins en matériaux, une gestion optimale des flux d'information et une réduction des coûts grâce à une utilisation plus efficace des ressources partagées.
3. Les technologies de l'information et les outils d'analyse de données sont utilisés pour optimiser les flux de la supply chain et améliorer la compétitivité de l'entreprise en permettant une meilleure gestion des stocks, une analyse prédictive des demandes du marché, une coordination plus efficace des activités de la chaîne d'approvisionnement et une identification plus rapide des problèmes et des opportunités d'amélioration.

Pour affirmer ou infirmer mes hypothèses j'ai adopté une démarche descriptive et analytique. Pour mener à bien mon travail de recherche, j'ai eu recours à une étude qualitative à travers une enquête par des entretiens auprès de responsables de supply chain chez SLB. En plus de la recherche documentaire qui est basée sur la consultation des principaux ouvrages, travaux de recherche universitaire, rapports, données et documents internes de l'entreprise.

Pour accomplir ce travail, nous avons développé le plan suivant :

1. Le premier chapitre présente les généralités sur la logistique et SCM ce qui nous permet de mieux comprendre la chaîne logistique de distribution et ses différentes fonctions.
2. Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de la notion de compétitivité allant de ses définitions tout en passant par les différents facteurs qui la détermine et enfin le lien entre la compétitivité et la supply chain.
3. Le troisième et dernier chapitre présente l'entreprise SLB, sa situation concurrentielle et enfin l'interprétation et analyse des résultats de l'enquête.

Chapitre 1 :

***La supply chain : une lecture multidimensionnelle de la
littérature***

Chapitre 1 : La supply chain : une lecture multidimensionnelle de la littérature

Introduction

La logistique est un élément clé du secteur économique, qui englobe à la fois l'industrie et les services. Elle est chargée de toutes les activités qui permettent d'acheminer les produits sur le marché de manière efficace et rentable, en minimisant les coûts et en maximisant la rentabilité.

Le premier chapitre de notre étude se concentre sur la logistique de distribution, qui regroupe toutes les activités liées à la mise à disposition des produits sur le marché. Ce chapitre est divisé en trois parties.

Dans la première partie, nous abordons les concepts généraux de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La deuxième partie traite des concepts fondamentaux de la distribution, afin de mieux comprendre la logistique de distribution.

Enfin, la troisième partie explore les fonctions de la logistique de distribution.

Section 01 : Généralités sur la logistique, et évolution vers le supply chain

De nos jours, la fonction logistique est au cœur des enjeux stratégiques. Elle regroupe plusieurs fonctions et a pour objectif principal d'optimiser les flux de produits. Dans cette section, nous allons d'abord définir la logistique, en expliquant ses objectifs et son rôle clé dans l'entreprise. Ensuite, nous aborderons la SCM (Supply Chain Management), en présentant ses activités et les enjeux qu'elle soulève.

1. Notions de la logistique:

1.1 Définitions:

Le COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT définit la logistique : « *le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficients de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client* »¹

Selon BAGLIN : « *la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à dispositions des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation* »²

Selon le COMITE DE DEFINITION DE L'AMERICAIN MARKETING ASSOCIATION 1948 : « *la logistique est le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »³

Selon YVES PIMOR ET MICHEL FENDER : « *la logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutentions et dans les entreprises de production, tend à tendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution* »⁴

1.2 L'historique du mot logistique

Le dictionnaire de l'Académie française donne au terme « logistique », la définition suivante :

- La science du calcul ;

¹ SAMAIL. (A) : **Stratégie logistique Supply Chain management**, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2004. p.10

² BAGLIN, (G) et autres : **Mangement industriel et logistique**, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2013, p.09

³ TIXIER, (D) et autres : **La logistique d'entreprise**, édition DUNOD, Paris, 1996, p.12

⁴ PIMOR, (Y), FENDER, (M) : **Logistique : Production, Distribution, Soutien** » édition DUNOD, 5ème édition. p.04

- La partie de l'art militaire dont l'objet est de fournir aux forces armées ce qui leur est nécessaire pour subsister, faire mouvement et combattre ;
- Un ensemble de techniques et de moyens matériels mis en œuvre pour l'organisation d'une entreprise.

Que l'exemple soit les conquêtes d'Alexandre ou les guerres napoléoniennes, la nécessité d'une organisation sans faille pour la réussite des campagnes militaires est maintes fois mentionnée et formalisée par le Général Antoine Henri Jomini dans son traité sur l'Art de la guerre. Il consacre, dans cet ouvrage, un chapitre à la logistique ou l'art de mouvoir les armées. Il y explique que sa vision de la logistique a évolué au fil des années. La logistique relevait d'un « détail d'exécution au service de l'état-major » assurée par le maréchal des logis qui avait la charge comme le rappelle Jomini « de loger les troupes, de diriger les colonnes et les placer sur le terrain ».⁵

Face à la complexité croissante des mouvements des armées, Jomini assure que la logistique devient « une science nouvelle qui ne sera pas seulement celle des états-majors, mais encore celles des généraux en chef ». Il liste une série de 18 tâches essentielles à assurer : préparer, concerter, ordonner, etc. Il souligne en conclusion que la bonne réalisation de ces tâches doit permettre la réussite de la stratégie militaire. Il rejoint en cela Vauban qui en 1690 avait affirmé que « l'art de la guerre c'est l'art de subsister »

En 1917, le lieutenant-colonel américain Cyrus Thorpe, du Corps des Marines des États Unis, publie un livre intitulé, *Pure Logistics : the science of war preparation*. Selon Eccles (1954), le livre ne connut pas un succès retentissant et tomba dans l'oubli jusqu'à ce qu'il soit redécouvert par des étudiants, dans la bibliothèque de l'École navale de guerre, et qu'on s'interroge sur les milliards de dollars qui auraient pu être économisés, si les idées du lieutenant-colonel Thorpe avaient été appliquées, durant la seconde guerre mondiale. L'amiral Eccles s'interroge sur ce qu'est la logistique. Il écrit que c'est : « une chose vivante, changeante (...) Pour bien comprendre le sujet, il faut le voir dans son ensemble, réfléchir à ses nombreux éléments et fonctions et mettre en pratique ». La grande opération logistique militaire du XXe siècle, souvent citée comme inspiratrice de la logistique dans le monde de l'entreprise est l'organisation du débarquement en juin 1944.

⁵ LYONNET (B), SENKEL (M), CLAMENS (S) : **supply chain management**, édition Dunod, Paris , 2019, p.02

L'économiste Oskar Morgenstern, connu pour ses travaux sur la théorie des jeux, publie, en 1955, dans *Naval Research Logistics Quarterly*, un article présenté en 1950 dans une conférence, dont le titre est : *Note on the formulation of logistics theory*. Il y affirme qu'il y a des similitudes entre la logistique militaire et son application en Entreprise, notamment dans la production à la chaîne. La différence notable se situe, pour Morgenstern, dans la dimension des problèmes logistiques qui est bien plus importante dans le domaine militaire que dans le domaine de l'entreprise.

Plus récemment, ce sont les guerres du golfe, en janvier 1991 et mars 2003, qui ont fait entrer le terme « logistique » dans le vocabulaire courant, largement utilisé depuis, dans la presse pour toutes les actions militaires ou humanitaires⁶

« La logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externe à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits ou des services aux clients⁷

1.3 Le rôle de la logistique

La logistique consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise : entrepôts, manutention, véhicules nécessaires au transport, fournisseurs de l'entreprise..., en optimisant leur circulation pour minimiser les coûts et les délais.

Le but de la logistique est bien :

2.1.1 Réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire augmenter la logistique de réponse au service :

- Par des programmes de qualité totale ;
- Par des systèmes d'appel et routing automatiques ;
- Par des procédures simplifiées ;
- Par une meilleure communication avec le client ;
- Par un espace d'information mieux intégré et structuré.

2.1.2 Gérer la capacité des services :

⁶ LYONNET (B), SENKEL (M), CLAMENS (S) : *op.cit.*, p.04

⁷ BRUN (D), GUERIN (F) : « **La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir** », Edition EMS, Caen, 2014, p.35

- En partageant des ressources ;
- En formant du personnel à des missions inter-fonctionnelles ;
- En améliorant la prévision de la demande pour meilleur planning ;
- En utilisant les stratégies de prix pour mieux utiliser les capacités et contrôler la demande.

2.1.3 Fournir les services via les réseaux de distribution

- En augmentant l'utilisation des technologies informatiques;
- En développant de nouveaux réseaux virtuels de distribution, internet, etc⁸

1.4 Les objectifs de la logistique :

La logistique veille à atteindre un ensemble d'objectifs, sont :⁹

2.1.4 La réponse optimale au client:

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients aux plus brefs délais. Les entreprises s'intéressent à l'EFFICIENT CONSUMER RESPONSE « ECR », qui englobe un ensemble de pratique et de techniques, en marketing et en logistique, qui vise à l'optimiser les assortiments; les promotions et le niveau de service, par meilleure coopération entre l'industrie et le commerce.

2.1.5 La variabilité minimale :

Les retards des livraisons ; les erreurs de gestion de livraisons et les différents problèmes lors de la fabrication peuvent induire une forte variabilité dans les processus logistiques à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.

2.1.6 Le stock minimum:

il est très important dans une entreprise la maîtrise des coûts logistiques à travers, notamment l'optimisation de la gestion des stocks.

⁸ SAMAIL. (A) : **Stratégie logistique Supply Chain management**, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2004, p.12

⁹ MEDAN. (P), CRATACAP. (A) : **Logistique et Supply chain management** ; édition DUNOD. Paris, 2008, p.15

2.1.7 La consolidation des transports:

Elle représente un des coûts les plus forts. La massification des flux est recherchée tant par les industriels et les distributeurs.

2.1.8 La qualité:

Il est nécessaire d'appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management « TQM ». Les différentes techniques statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.

2.1.9 Analyse en termes de cycle de vie du produit:

Elle suppose sur le fait d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit de sa naissance à sa mort, en d'autres termes de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

2. Notions sur la chaîne logistique :

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante.

2.1 Définitions de la chaîne logistique :

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenons brièvement sur le sens anglais supply. Il signifie (offre) ; employer comme verbe, il se traduit par (fournir) ou (approvisionner).

Précisons que le périmètre de la supply chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. L'expression « supply chain » s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Il fallait y associer le qualificatif « intégrée » pour évoquer la chaîne globale du fournisseur au client final.

Il n'y a pas une définition universelle de ce terme. Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique (supply chain) :

· On définit assez souvent la Supply chain comme : « Réseau d'entreprise interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant de matière première jusqu'à la livraison final. »¹⁰

· D'après Institute of logistics : « Une séquence d'événements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique »¹¹

· D'après Rémy le moigne : « l'ensemble des fonctions de management qui supportent le cycle des flux de produits de bout en bout, d'approvisionnement et de contrôle interne des matières premières à la planification et au contrôle de l'en-cours de fabrication et à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis »¹²

· D'après Yves Pimor : « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients ».¹³

· D'après Pierre Médane « la fonction de la chaîne logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent »¹⁴

2.2 La structure de la chaîne logistique :

Il est essentiel de trouver une structure qui permette de décrire les différentes entités impliquées dans la formation d'une chaîne logistique. Cependant, en raison de la grande variété de types de production et de la diversité des périmètres de ces chaînes, il est difficile de répertorier toutes les structures de chaînes logistiques réelles dans la littérature scientifique. C'est pourquoi on utilise souvent des typologies courantes pour décrire ces structures, sur lesquelles se basent les

¹⁰ DONIER (P), FENDER (M) : **la logistique globale : enjeux, principes**, exemples ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002 ; p.29

¹¹ CHAFIK (K), BOUBKER (O) : « **Revue Marocaine de management logistique et transport** », N°1, 2016, p.45

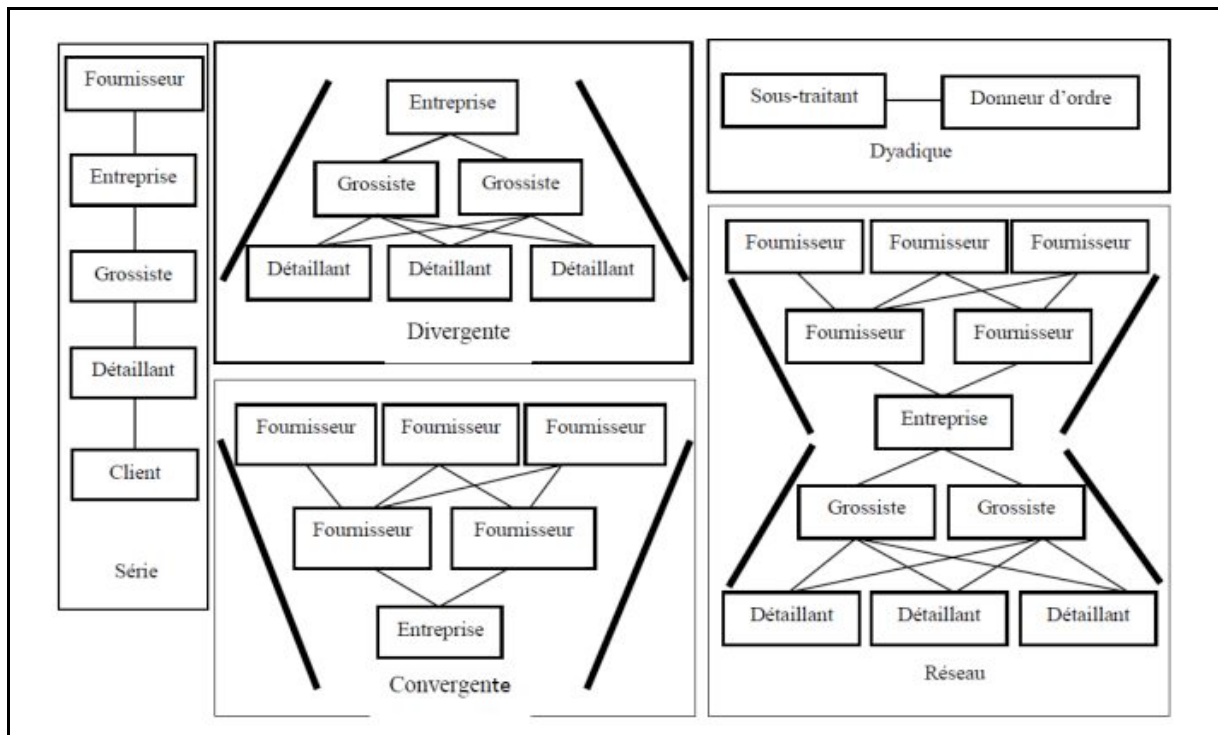
¹² LE MOIGNE(R) : « **Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente** », Dunod, France, 2015, p.08

¹³ PIMOR (Y), FENDER (M) : « **Logistique : production, distribution, soutien** », édition Dunod, 5eme, Paris, 2008, p.05

¹⁴ MEDANE (P), GARATACAP (A) : « **Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale** », Dunod, Belgique, 2008, p.19

modèles existants. Par exemple, ces typologies peuvent inclure les structures en série, dyadique, divergente, convergente et réseau, les structures sont présentées ci-dessous (**Figure 1.1**).¹⁵

Figure 1.1 : Différentes structures de la chaîne logistique



Source : <https://www.semanticscholar.org/paper/Aide-à-la-planification-dans-les-chaînes-en-de-Galasso/08b013818a0051dcc648c8f17b100845f5353f51/figure/1> consulté le 10/04/2023

2.1.10 La structure série :

Décrit un processus de production linéaire et vertical. Elle peut servir à analyser l'impact de la transmission de l'information sur l'ensemble de la chaîne logistique.

2.1.11 La structure dyadique :

Est une forme spécifique de chaîne logistique en série, qui se compose de seulement deux étapes. Elle peut être utilisée pour examiner les relations entre les clients et les fournisseurs, ou entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants.

¹⁵ MAHMOUDI (J) : **simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications**, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006, p.56

2.1.12 La structure divergente :

Décrit un réseau de distribution où les matières premières ou les produits proviennent d'un point central et se répartissent à travers toute la chaîne logistique.

2.1.13 La structure convergente :

Est utilisée pour représenter un processus d'assemblage. Dans une chaîne logistique convergente, les matières premières ou les produits circulent entre différents sites pour finalement converger vers un site unique, qui est généralement le lieu d'assemblage final.

2.1.14 La structure en réseau :

Combine les caractéristiques des structures précédentes pour prendre en compte à la fois les aspects d'approvisionnement et de distribution. Toutefois, en raison du grand nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour les produits complexes, cette structure peut s'avérer plus complexe à modéliser.

Il est peu probable de trouver une structure logistique purement convergente ou divergente, car la plupart des chaînes logistiques se situent entre ces deux extrêmes et sont donc de type réseau avec diverses ramifications. Pour des produits complexes, une chaîne logistique peut être très étendue et impliquer plusieurs fournisseurs. Dans les grands réseaux, les acteurs de la chaîne sont classés en deux catégories : les membres essentiels qui sont les acteurs industriels majeurs contribuant à l'élaboration du produit, et les membres secondaires tels que les consultants, les banques et les partenaires de recherche. Pour optimiser la performance de la chaîne, certains auteurs recommandent de se concentrer uniquement sur les membres essentiels, voire sur certaines relations seulement, comme celles avec les fournisseurs de composants critiques. Cela permet de restreindre le réseau à optimiser.

2.3 Les flux de la chaîne logistique

D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication, de stockage et de distribution traversées par divers flux. Ces flux peuvent être classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations, et les flux financiers¹⁶

2.1.15 Flux physiques:

¹⁶ BABAI (M) : « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005, p.08

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produit semi-finis.

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux. Qui peut catégoriser on 3 flux, flux principaux (Les MP, les composants, les produits semi finis, les PF), flux annexes (les emballages, palettes, bacs plastique.) ainsi qu'en flux de retour lies au recyclage ou au service après-vente

2.1.16 Flux d'informations:

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique,

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès technologiques. Le développement des flux d'informations au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs, Ils peuvent être décline en flux principaux (prévision et commande ferme) et en flux annexes lies a la solution logistique des flux physique.

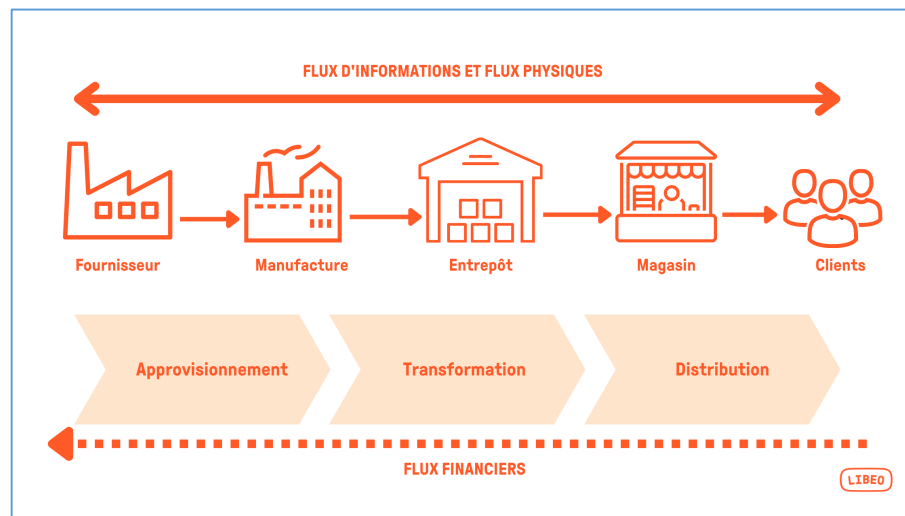
2.1.17 Flux financiers:

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : achat de composants ou de matières premières, vente des produits, divers équipements, de la location d'entrepôt, les salaires des employés...

Décomposables en flux principaux (acomptes et paiement par les clients des produits venant des fournisseurs) et en flux additionnel (pénalités en cas de retards de livraison ou de retard de paiements)

Une chaîne logistique correspond donc à un ensemble de processus constitue d'un flux informationnel, d'un flux physique et d'un flux financier.

Figure 1.2 : Les flux de la chaîne logistique



Source : <https://libeo.io/blog/retail/gestion-des-flux-de-marchandises> consulté le 12/04/2023

2.4 Les processus de la chaîne logistique :

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématisé l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour.¹⁷

2.1.18 Le processus d'approvisionnement:

Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

2.1.19 Le processus de production:

Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production

¹⁷ JULIEN FRANCOIS (M) : **Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance**, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007, pp.23-24

est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).

2.1.20 Le processus de distribution:

Le processus de Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

2.1.21 Le processus de vente:

Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

2.1.22 Le processus de gestion des retours :

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau. On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

3. L'apparition de la gestion de la chaîne logistique :

Le terme Supply Chain Management (SCM) ou gestion de chaîne logistique est apparu à la fin des années 1990. Depuis ces notions se retrouvent dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information).

Il désigne : « La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique »¹⁸

Notons que le terme « chaîne » s'entend du point de vue du processus de valeur ajouté, Le développement des chaînes logistiques est parallèle à celui des NTIC (Nouvelle Technologies

¹⁸ MARTIN (C) : « **Supply Chain Management** », Village Mondiale, 3ème édition, Paris, 2005, p.07.

de l'Information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre partenaires industriels.¹⁹

En définitive, l'évolution récente des organisations industrielles reste fondée sur le modèle d'intégration du système de production, dont les frontières dépassent désormais celles de l'entreprise pour atteindre celle d'une entreprise résultant d'un partenariat plus ou moins durable entre acteurs industriels, cette tendance fait dire à COHEN (S) et ROUSSEL (J)²⁰ que la logistique intégrée amont et aval, la gestion de stock et la livraison au point de consommation sont des pratiques de Supply Chain appliquées depuis plus de 150 ans

3.1 De la logistique à la Supply Chain Management :

Le concept de logistique, cœur de la supply chain, est apparu il y a fort longtemps. Mais c'est au début du XXe siècle que le concept prend véritablement toute sa signification.

C'est la période où Taylor développe les principes de l'organisation scientifique du travail, où, dans l'entreprise Ford, met les premières expériences de travail à la chaîne sont mises en place : ce sont donc les premières innovations en matière de logistique²¹

L'évolution de la fonction logistique peut être résumée par les quatre étapes suivantes :

- **Année [60-70]:**

L'essor de l'informatique crée les systèmes MRP, les codes à barres

- **Année [70-80]:**

Système TOYOTA, Just à temps (nouvelles contraintes, notion de processus)

- **Année [80-90]:**

La logistique se transversalise et devient globale (ERP, Concept supply chain)

- **Année 2000:**

Le SCM tend à devenir un outil de management global

¹⁹ DJATIT (F), TALEB (R) : **La gestion de la chaîne logistique**, mémoire de master en Sciences Commerciales, université mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2019, p.33

²⁰ SHOSHANAH (C), ROSSEL (J) : « **Avantage Supply Chain** », Editions d'organisation, Paris, 2005, p.27.

²¹ COURTOIS (A), MARTIN-BONNEFOUS (C), PILLET (M) : **Gestion de la production ; Edition d'organisation**, 4e Edition, Paris, 2003.p. 376

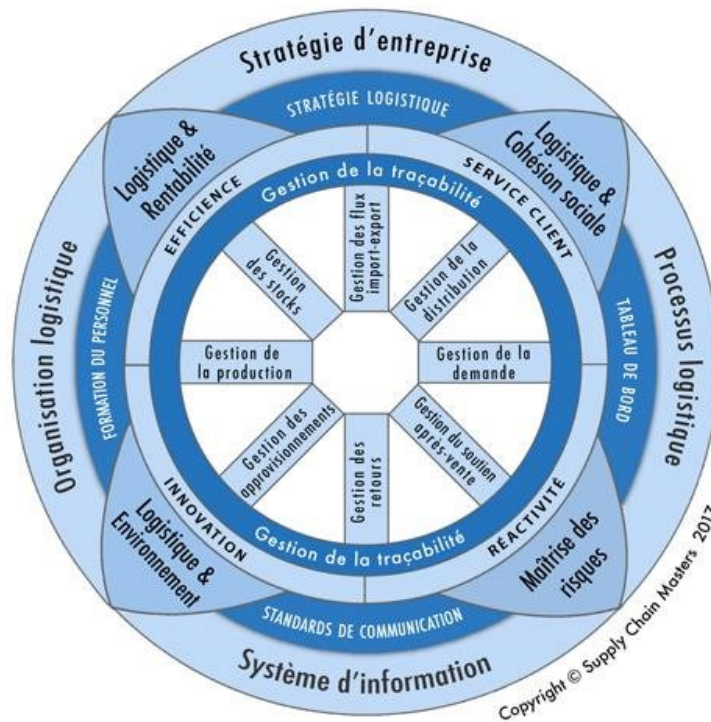
3.2 Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :

La réorganisation du système logistique vers plus d'intégration et de flexibilité trouve sa source dans une combinaison de facteurs :

- Le passage à une économie mondiale, caractérisé par une concurrence accrue et la mondialisation des échanges.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet à l'entreprise de disposer d'outils susceptibles de mieux maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Le contexte des relations naturellement tendues entre producteur et distributeur pour le B2C, et producteur et fournisseur pour le B2B.
- Enfin le phénomène d'externalisation des activités de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement de l'approche par la Supply Chain.²²

²² OUERAT (A) : **L'impact de l'optimisation de la Supply Chain sur la productivité de l'entreprise**, Mémoire de master en Sciences Commerciales, École des hautes études commerciales, Alger 2019, p.06

Figure 1.3 : La roue de la supply chain



Source: Christopher, M. and Holweg, M. (2011) "Supply Chain 2.0": Managing Supply Chains in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, p.63.

Section 02 : Cadre conceptuel du supply chain management

1. Les enjeux du Supply Chain Management :

Les enjeux du Supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations sont créées autour de cette problématique : Directeur supply Chain, chef de flux ou supply Chain manager, supply Chain développement manager ... etc. Rares sont les fonctions qui ont émergé au cours des années 80 non seulement au niveau des entreprises mais aussi au niveau des comités de direction. Ces fonctions présentent la caractéristique d'évoluer de manière constante afin de s'adapter aux équilibres nouveaux dans laquelle la gestion des opérations et la supply Chain doivent s'inscrire. Ainsi, il a fallu disposer de gestionnaires opérationnels pour pouvoir faire face au management d'unités opérationnelles de plus en plus grandes. Mais également il faut disposer des compétences en matière de système d'information et gestion de projets.²³

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont trois ordres:

- ✓ Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels;
- ✓ Un appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise;
- ✓ Une diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques;

Envisageons chacun d'entre eux :

1.1 Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels :

La concurrence entre les entreprises a pris différentes formes, mais l'accès plus facile aux technologies et aux capacités de production les plus performantes et les moins chères a renforcé, d'une part, l'importance de proposer des services différenciés aux clients et, d'autre part, la capacité à maîtriser l'ensemble de la chaîne d'opérations au moindre coût. C'est sur ces critères que la gestion de la chaîne logistique (supply Chain) a acquis une dimension stratégique.

Les avantages concurrentiels recherchés dans la chaîne logistique sont liés soit aux services proposés (disponibilité, délais, etc.), soit à la maîtrise des coûts opérationnels. De nos jours, les services proposés ont pris une importance croissante, allant même jusqu'à remplacer l'achat d'un produit physique par l'achat d'un service offrant une fonctionnalité attachée au produit physique.

²³ MENAOUI (A) : « **L'impact de la supply chain management sur la satisfaction client** », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015, p.09

Les consommateurs ont tendance à abandonner l'achat d'un produit physique en leurs substituant l'achat de services (fonctionnalité attachée aux produits physique). Quant aux coûts du supply Chain, ils recouvrent les principaux postes suivants:

- Les coûts de transport, qu'ils soient amont (entre le fournisseur et l'entreprise), internes (entre des entités opérationnelles de l'entreprise) ou aval (distribution) ;
- Le coût financier des stocks;
- Les coûts de l'entreposage (instructeurs et personnels) ;
- Le coût des systèmes d'informations dédiées au supply Chain management;
- Le coût de l'organisation et des traitements administratifs.

1.2 Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise :

La mise en place d'une supply chain efficace est devenue de plus en plus importante pour les entreprises, car elle est devenue étroitement liée à leur stratégie globale, qu'elle soit de distribution ou industrielle. Dans le domaine industriel, la délocalisation ou la spécialisation des usines peut générer des économies, mais les surcoûts logistiques associés à la relocalisation et au groupage des produits peuvent les annuler. Ainsi, pour maintenir un avantage concurrentiel en termes de coûts, l'entreprise doit surveiller à la fois les coûts dans le domaine industriel et ceux qui peuvent être maîtrisés au niveau de la logistique.

Dans le secteur de la grande distribution, les stratégies d'achat et commerciales des distributeurs sont étroitement associées au développement de solutions logistiques efficaces. Les fournisseurs ne doivent pas livrer directement les points de vente, mais plutôt les plates-formes de groupage et de dégroupage pour permettre des livraisons massifiées par contenant homogène et sur un faible nombre de points. Les plates-formes cross-docking ont été mises en place pour réceptionner les livraisons de plusieurs fournisseurs sur de courtes périodes et pour recomposer des chargements multi-fournisseurs destinés aux points de vente. Cela a permis de réduire le nombre de livraisons quotidiennes des hypermarchés de 80 à une douzaine, tout en optimisant le remplissage des camions et en rentabilisant les moyens de transport utilisés.

Pour mettre en place une supply chain efficace, le distributeur doit savoir interposer entre ses points de vente et ses fournisseurs des entrepôts qu'il gère. Si le surcoût associé à la prise en charge de l'entrepôt et de la distribution terminale n'excède pas l'économie d'achat réalisée auprès des fournisseurs grâce à la livraison aux entrepôts intermédiaires, le différentiel représente une économie nette pour le distributeur.

1.3 La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques:

Les opérations logistiques peuvent nécessiter des capitaux immobilisés considérables.

Ces capitaux sont liés à différents éléments :

- Le montant des stocks, qui peuvent se déprécier et donc représenter un risque financier.
- L'investissement immobilier, qui inclut l'acquisition de la surface non équipée (à valoriser) et du foncier pour les entrepôts, ainsi que l'équipement nécessaire.
- Les investissements dans des outils logistiques tels que la flotte de camions ou les processus automatisés en entrepôt.
- Les entreprises cherchent à minimiser ces montants investis, notamment en faisant appel à des prestataires spécialisés dans les métiers logistiques pour acheter des prestations logistiques.

2. Les taches dédiées au service SCM :

Les professionnels ont des avis assez divers. Ainsi, retrouve-t-on systématiquement cités les activités relevant de la logistique : la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, la distribution, l'import-export et l'optimisation de la chaîne logistique.²⁴

2.1 La gestion des stocks et de l'entreposage :

Un stock est une réserve permettant de satisfaire une demande provenant soit de la clientèle, on parle alors de stock de produit fini, soit de la production, il s'agira de stocks de matières premières et d'articles consommables, du service entretien et donc du stock de pièces de rechange ou encore du service après-vente soit de stock de pièces détachées. Les stocks restent souvent un mal nécessaire malgré les progrès des transports et de la logistique.

2.2 La distribution:

La distribution rassemble l'ensemble des opérations qui visent à mettre un produit ou service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, tout au long de la chaîne logistique. Cette opération suit celle de la production, de la fabrication ou de l'importation d'un bien ou

²⁴ MARCHEL (A) : « **logistique globale** », ellipses, édition Marketing S.A, 2006, p.03

d'un service, à partir du moment où il est commercialisé par le producteur, le fabricant ou l'importateur jusqu'au transfert au consommateur ou à l'utilisateur final.

2.3 Le transport:

La logistique du transport est en particulier la gestion de circulation des marchandises. Les principaux aspects de la chaîne du transport des marchandises figurent parmi les activités de transport local, national et international selon les différents modes de transport : terrestre, ferroviaire, maritime, aérien ou intermodal.

2.4 L'import /export:

Le service import/ export est présent pour permettre l'application de la réglementation douanière propre à chaque pays hôte. Un certain nombre de spécificités existent donc dans chaque secteur pour régir ces particularités. Les fonctions de base sont toutefois identiques et reprennent pour les échanges extra-nationaux les activités gérant les échanges « standards ». Les import/export vont assister les achats dans le choix des partenaires commerciaux (transporteurs, transitaires...) du mode de transport et des incoterms les plus appropriés à une commande donnée.

2.5 L'optimisation de la chaîne logistique : ²⁵

On remarque que toutes ces opérations se succèdent se complètent le long de la chaîne logistique. L'optimisation de chacune de ces opérations est essentielle pour les entreprises, mais les plus encore l'optimisation de l'ensemble de ces opérations c'est-à-dire de la supply chain. En effet, le service supply chain management a pour fonction d'organiser les flux tout le long de cette chaîne, dans et entre les différentes opérations logistiques.

3. Les trois niveaux d'interventions de la SCM :

Le Supply Chain Management met en place deux natures d'intégration fonctionnelle de la gestion des flux. L'intégration horizontale présente l'intérêt de créer une plus grande cohérence entre des activités abordées traditionnellement de manière décomposée alors même qu'elles présentent une grande cohérence opérationnelle. Elle associe, sous une même responsabilité, des activités qui jusqu'alors étaient éclatées sur différentes fonctions (achat, production, distribution, après-vente, ...). ²⁶

²⁵ <http://www.Cat-logistique.Com/optimisation.Htm>., Consulté le 07/04/2023 à 22:00.

²⁶ MENAOUI (A) : **op cit**, p.13

L'intégration verticale traite des processus de manière complémentaire sous l'angle soit de leur planification, soit de leur déploiement, de leur exploitation et de leur contrôle. Ainsi, la Supply Chain Management comprend trois niveaux d'intervention clairement identifiés et qui réclament des natures de compétences, des outils de gestion et des modes d'intervention différents :

- ✓ **Le niveau stratégique**
- ✓ **Le niveau de pilotage**
- ✓ **Le niveau d'exécution**

3.1 Le niveau stratégique:

Le niveau stratégique permet de mettre en cohérence la stratégie de gestion des opérations avec celle plus large de l'entreprise et vice versa. Les stratégies opérationnelles amènent à choisir les solutions permettant la gestion des flux, à la commande, sur stock, différenciation retardée pouvant comprendre une phase de production sur stock puis une phase de finalisation à la commande. Ce niveau stratégique permet également de traiter des questions telles que : dois-je faire de la logistique un business ? La question de la filialisation de l'exécution des opérations peut se poser. A contrario, il est possible d'envisager l'externalisation auprès d'un prestataire logistique qui sera en mesure d'assurer ces opérations en respectant les délais et la qualité exigés par l'entreprise tout en permettant à cette dernière de se consacrer à son cœur de métier

3.2 Le niveau de pilotage :

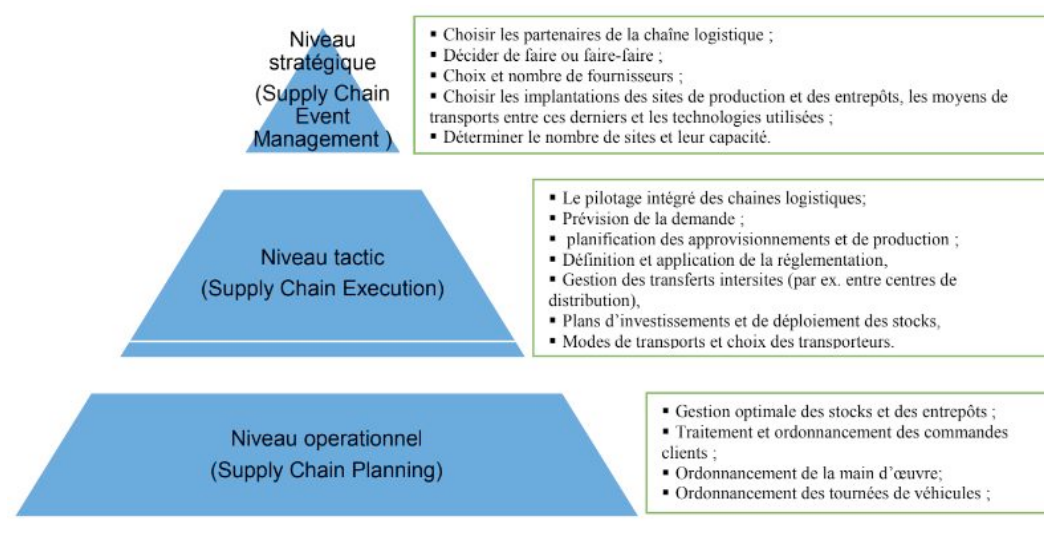
Une fois la réponse supply Chain définie et déployée sa mise sous contraintes d'exploitation, du fait du traitement effectif des flux générés par les activités de l'entreprise (anticipation des ventes et opérations menées sur prévisions ou réaction à des ventes), réclame des décisions tactiques quotidiennes. C'est au cours du traitement de ce niveau de responsabilité que le supply Chain management révèle sont besoin en information de qualité, en capacité de transaction et en outils d'aide à la décision pour faire face à la complexité résultant du nombre, des faibles délais de réaction, de la multiplicité des situations. Le pilotage des opérations logistiques et ainsi devenu l'une des pierres angulaires de la gestion de la supply Chain. Ce niveau est très largement assuré par des ressources internes à l'entreprise. Mais de nouveaux acteurs économiques sont entrain de formaliser des offres et tentent de proposer la prise en charge de ce niveau de pilotage logistique a des entreprises clientes. Ce sont les offres de Furth Party Logistics . Ces entreprises qui se veulent être des non assets company, c'est à dire des

entreprises sans immobilisations lourdes (surface d'entreposage, camions,. »), proposent à des donneurs d'ordre d'assurer le pilotage quotidien de leurs activités en trouvant au jour le jour les meilleures solutions opérationnelles.

3.3 Le niveau d'exécution:

La concrétisation des efforts de conception et de pilotage ne se mesure que dans l'exécution des opérations. L'ensemble de la bonne exécution des opérations sur le terrain qui permettent d'assurer la finalité du Supply Chain Management. Ces opérations sont étendues entre les différents niveaux d'infrastructures, préparation de commande, emballages, chargement, déchargements, transport, de livraison, remise des produits aux clients. Les principaux outils opérationnels utilisés dans le supply Chain management sont les moyens de transport, les entrepôts, les moyens de manutention associés à l'ensemble des systèmes d'informations nécessaire pour assurer le pilotage de la complexité opérationnelle. En effet, la multiplicité des tâches à opérer réclame, là encore, un support en matière de système d'information qui recouvre, pour le moins la saisi et le stockage des données transactionnels et au mieux la mise en place d'une activité d'optimisation des moyens sur une maille de temps à court terme avec suivi de la bonne réalisation des événements.

Figure 1.4 : Pyramide des niveaux d'intervention de la supply chain



Source : https://www.researchgate.net/figure/pyramide-des-niveaux-de-decisions_fig4_242589365

Conclusion du chapitre

Le SCM, principal déterminant de l'avantage concurrentiel :

Le Supply Chain Management (SCM) joue un rôle essentiel dans l'obtention d'un avantage concurrentiel pour les entreprises. Tout au long de ce chapitre, nous avons examiné les principaux éléments du SCM qui contribuent à améliorer la performance et la compétitivité des entreprises.

Nous avons constaté que la gestion efficace des flux de matériaux, d'informations et de ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement est cruciale pour optimiser les opérations et réduire les coûts. La coordination entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement permet une gestion harmonieuse et une réponse rapide aux demandes du marché.

De plus, la gestion proactive des stocks en tenant compte des variations de la demande contribue à satisfaire les clients et à maintenir une situation financière équilibrée.

L'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le SCM offre une visibilité accrue, une traçabilité des produits et une prise de décision basée sur des données précises. Cela permet de réduire les délais, de minimiser les erreurs et d'optimiser les processus, ce qui se traduit par une plus grande réactivité et une efficacité opérationnelle améliorée.

Enfin, nous avons souligné l'importance de la collaboration et des partenariats solides avec les fournisseurs et les clients. Cette coopération favorise l'innovation, la flexibilité et l'adaptabilité aux changements du marché, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel des entreprises.

En conclusion, le SCM est un élément clé pour les entreprises qui cherchent à se démarquer sur le marché mondial. En adoptant une approche stratégique du SCM et en mettant en œuvre les meilleures pratiques, les entreprises peuvent améliorer leur performance, réduire leurs coûts, renforcer leur réputation et établir un avantage concurrentiel durable.

Chapitre 2 :

La compétitivité : vers une approche systémique

Chapitre 2 : La compétitivité : vers une approche systémique

Introduction :

La compétitivité est un enjeu majeur pour les entreprises dans un environnement économique en constante évolution. Dans ce chapitre, nous aborderons la question de la compétitivité sous l'angle d'une approche systémique, mettant en évidence les interactions complexes entre les différents facteurs qui influencent la performance d'une entreprise sur le marché.

L'objectif de ce chapitre est de fournir une compréhension approfondie de cette approche systémique de la compétitivité.

Dans la première section, nous explorerons les différentes stratégies qui la composent, les fondements ainsi que ses caractéristiques et les facteurs qui la déterminent,

Par la suite dans la deuxième section, nous aborderons le lien entre la supply chain et la compétitivité, en mettant la lumière sur les pratiques, les concepts clés qui la définissent et les différentes méthodologies et modèles pour la mesurer.

Section 1 : Généralités sur les stratégies concurrentielles et la compétitivité

Cette section débutera en présentant des notions générales relatives à la stratégie d'entreprise, ainsi que les diverses stratégies concurrentielles. Nous explorerons ensuite le concept de compétitivité au sein des entreprises, en définissant ce concept parfois vague, et en examinant les différents types de compétitivité et leurs caractéristiques.

1. Les stratégies concurrentielles:

Le cadre fondamental d'analyse de la concurrence est l'industrie. Par « industrie » ; nous entendons un ensemble d'entreprises – produisant des biens ou des services- directement concurrents sur le marché. Sur le plan stratégique ; une industrie se distingue des autres par le fait qu'elle propose un ensemble de produits qui ont des sources d'avantages concurrentiel similaires.

A la base de toutes stratégies concurrentielles ; il y a deux éléments.

Le premier est la structure de l'industrie où évolue l'entrepris. La nature de la compétition économique varie beaucoup d'une industrie à l'autre et toutes les industries n'offrent pas les mêmes perspectives de rentabilité au long terme.

Le second est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considérée, certains positionnements seront bien plus avantageux que d'autres ; quel que soit le niveau moyen de rentabilité de l'industrie en question.¹

- Il existe quatre types de stratégie :

1.1. La stratégie de domination par les coûts :

Consiste à proposer une offre dont le coût est inférieur à celui des concurrents, ce qui permet de réduire les prix et donc d'accroître la part de marché, vendre plus et gagner moins.

1.2. La stratégie de différenciation :

Consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est jugée différente de celle des concurrents², il existe deux types de différenciation :

1.2.1 La différenciation vers le haut :

¹ PORTER. (M.E) : **L'avantage concurrentiel des nations**, édition InterÉditions ; paris, 1993, pp.35-36

Consiste à proposer un produit dont la valeur perçue est jugée supérieure à celle des concurrents, une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur

1.2.2 La différenciation vers le bas :

Consiste à proposer un produit dont la valeur perçue est jugée inférieure à celle des concurrents, une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur

1.3 La stratégie de focalisation :

une stratégie de niche, consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui n'attire une frange de clientèle, cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation.

Figure 2.1 : Matrice des stratégies génériques de M. Porter et cibles visées

		Avantage concurrentiel	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
Champ concurrentiel	<i>Cible large</i>	Domination par les coûts	Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Source : http://www.bm.com.tn/ckeditor/files/chapitre_3.pdf consulté le 05/05/2023

2. L'analyse structurelle d'une industrie:

Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse en profondeur de la structure de l'industrie et de son évolution. Dans toutes industries, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces:²

² Ibid. p.36

2.1 La menace de nouveaux entrants :

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations), industrielles (produits ou marque unique)³

2.2 La menace des produits de remplacement :

Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité, peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché.⁴

2.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité.⁵

2.4 Le pouvoir de négociations des clients :

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité.

2.5 La rivalité entre les firmes du secteur :

L'intensité de cette concurrence dépend de la taille de l'entreprise, de la croissance du marché, de la différenciation des produits. Elle évalue l'intensité de la concurrence entre les entreprises du même secteur.⁶

3. Définitions du concept compétitivité⁷

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance

³ <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/5forcesporter-fr.pdf> consulté le 24/04/2023 à 14 :30

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html> consulté le 24/04/2023 à 14 :42

⁷ LACHAAL (L) : La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, n.57, 2001, pp.29-36

acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures".⁸

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie".⁹

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel".¹⁰

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées".¹¹

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international".

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants :

- (i) la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire
- (ii) la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché. Mais qu'est ce qui détermine la position concurrentielle d'une entité donnée ?

⁸ LANDAU (R) : **Technology, capital formation and U.S. competitiveness**, International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G édition. Oxford University Press, New York.

⁹ PORTER (M) : **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York, 1990

¹⁰ **Ibid.**

¹¹ SHARPLES (J), MILHAM (N) : **Long run competitiveness of Australian agriculture**. USDA, 1990

4. Les fondamentaux de la compétitivité

" Le concept « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification.

Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise". D'après ces auteurs, ce concept met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel : ¹²

4.1 La concurrence

Dans ce cadre, Ternisien. M, et Diguët. A.F, précisent que, la compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services.

La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétitivité. L'un ne va pas sans l'autre.

En effet, il est nécessaire de rappeler que la concurrence a été principalement abordée sous trois angles : "en premier lieu, elle a été considérée comme une institution sociale favorable à l'intérêt général ; en deuxième lieu, elle a pris l'aspect d'une structure de marché strictement défini a priori en vue d'établir les lois de détermination des prix d'équilibre du marché ; enfin, elle a été traitée comme un phénomène empiriquement observable dont la robustesse et la précarité posent question". ¹³

4.2 La relativité

Dans cette contribution, Ternisien. M, et Diguët. A.F, considèrent qu'une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien le comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. D'après ces auteurs, dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Ils précisent ainsi que cette remarque

¹² TERNISIEN (M), DIGUËT (A) : « **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services**, préfacé par : **Christian PIERRET**, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris 2001, p.30.

¹³ BIENAYME (A) : « **Principes de concurrence** », Préfacé par **Babusiaux**. Christian, édition Economica, 1998, p.09.

sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.¹⁴

4.3 L'Avantage Concurrentiel

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. À cet égard, Ternisien. M, et Diguët. A.F, précisent que le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

L'avantage concurrentiel représente, en effet, l'élément fondamental du positionnement. À long terme, les entreprises ne peuvent l'emporter sur la concurrence que si elles possèdent un avantage concurrentiel durable.

D'après M. Porter, il existe deux grands types d'avantage concurrentiel : l'avantage par les coûts et par la différenciation. En effet, bien que ce ne soit pas impossible, disposer des deux avantages - par les coûts et par la différenciation – est difficile. Opérer un choix, coûte moins cher que chercher à gagner en coûts et en différenciation. Choisir un front ne signifie pas que l'on n'observe pas attentivement l'autre. Un autre critère de positionnement est le champ concurrentiel, c'est la cible que l'entreprise vise, ce champ concurrentiel peut être large ou étroit.

5. Caractéristiques de compétitivité des entreprises

Outre, la notion de compétitivité englobe un certain nombre d'autres caractéristiques :¹⁵

5.1 La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise

D'après Ternisien. M, et Diguët. A.F, une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive

¹⁴ Op.cit., p.29.

¹⁵ Op.cit., p.31.

sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose d'avantages compétitifs partiels.

5.2 La compétitivité n'est pas exclusivement financière

La compétitivité est désormais confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine. Ces auteurs ont ajouté dans ce cadre qu'une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. En effet, "si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, est une condition nécessaire de la compétitivité "

5.3 La compétitivité doit inclure une dimension sociale

Au même titre qu'il existe une dimension financière de la compétitivité, la dimension sociale est désormais présente, et se mesurera par une amélioration du niveau de vie. Selon Ternisien. M, et Diguët. A.F, la compétitivité renvoie à la notion de performance sociale, ce qui est en accord avec la notion de développement durable.

5.4 La compétitivité exprime une potentialité

La compétitivité exprime une « capacité » ou si l'on préfère une potentialité. C'est ce qui exprime d'après ces auteurs que la rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Ils ont illustré cette contribution par le fait qu'il existe un décalage entre les deux concepts ; dont la performance financière est la sanction de l'immédiat, alors que la compétitivité est l'espérance d'un certain futur. C'est ce qui justifie d'après eux pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Alors qu'il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

5.5 La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance

À cet égard, Ternisien. M, et Diguët. A.F ont pu conclure qu'être compétitif, c'est être performant. De ce fait, ils ont précisé que la performance n'est qu'une facette de la compétitivité, dont elle renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.

5.6 Faire mieux que les autres

La présente dimension s'articule autour d'une logique quantitative. Elle est considérée comme la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette optique, Ternisien. M, et Diguët. A.F ont marqué qu'être performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents.

5.7 Faire autrement que les autres

La seconde dimension convient d'apporter une logique qualitative, elle montre l'autre face de la compétitivité, ainsi, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.

5.8 La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps

L'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement et l'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné.

5.9 La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement

Les entreprises peuvent être compétitives sur l'échelle nationale. En revanche, à l'égard de leurs concurrents internationaux, les entreprises nationales peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce. Dans cette acception, Ternisien. M, et Diguët. A.F, voient en général ce qu'on appelle « la globalisation des marchés » qui déplace le champ de la compétitivité pour situer les firmes de l'échelle nationale à l'échelle mondiale, dont le marché de la téléphonie présente d'après eux une illustration de ce déplacement.¹⁶

¹⁶ Op.cit, p.141

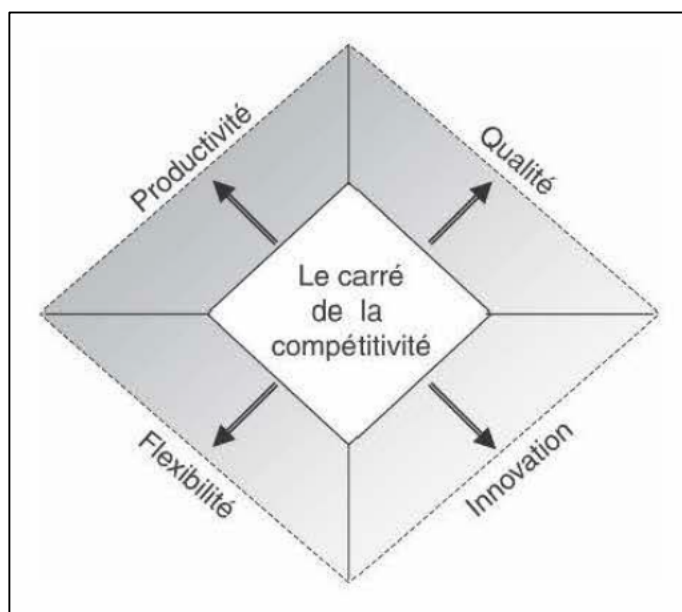
6. Les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise et ses indicateurs

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Pour accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents. La réduction des coûts est en effet la condition sine qua non pour réduire ses prix et ainsi attirer de nouveaux clients, tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour stimuler des nouveaux investissements.

Il est proposé ci-après une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise.

Selon cette approche, on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.¹⁷

Figure 2.2 : le carré de la compétitivité



Source : Olivier Meier « Diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? édition Dunod, Paris 2005, p 6

Tableau 2.1 : Compétitivité de l'entreprise

¹⁷ MEIER (O) : « Diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ?, édition Dunod, Paris 2005, p.06

Diminuer les couts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise a valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise a régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : Olivier Meier « Diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? édition Dunod, Paris 2005, p.06

6.1 L'exigence de productivité

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. [Exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance.).

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond en effet au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

6.2 L'exigence de qualité

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique. L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale¹. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins,

régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

6.3 L'exigence de flexibilité

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/polycompétences/multivalence) ou externes (externalisation/ sous-traitance intérim).

6.4 L'exigence d'innovation

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail (process).

Ces trois types d'innovations entretiennent d'ailleurs des liens étroits en termes de dynamique de progrès pour l'entreprise. On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (technology push). Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail,

alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail. Ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution (exemple : passage de la Vente Par Correspondance au minitel, puis à l'internet). Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/ amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants. cf. le baladeur Sony) ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution en engendrant pour le client une valeur substantielle. cf. l'internet).¹⁸

¹⁸ **Op.cit**, p.08

Section 02 : Lien entre la supply chain et la compétitivité de l'entreprise

1. Concepts d'une supply chain compétitive

Lors de l'étude de la littérature concernant la SCM, quelques domaines de recherche sont souvent rencontrés. Lorsque la littérature sur la SCM a commencé dans les années 1980, le contenu principal de la recherche était de définir et de comprendre les chaînes d'approvisionnement. Par la suite, les chercheurs semblent s'être concentrés sur la définition d'une utilisation aussi efficace que possible de la SCM. Dans la littérature moderne, plusieurs concepts pour une SCM efficace ont été présentés, mais trois concepts semblent apparaître en arrière-plan de manière fluide. Ces concepts stratégiques sont la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement, les chaînes d'approvisionnement agiles et l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, et ils sont présentés dans les sections suivantes.

1.1 Collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement

La coopération au sein des chaînes d'approvisionnement est souvent appelée collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement. Au cours de la dernière décennie, de nouvelles formes de collaboration au sein des chaînes d'approvisionnement ont été développées. Elles sont développées afin de faire progresser les relations ordinaires de partage d'informations. Les nouvelles formes de collaboration élargissent leur champ d'action pour inclure non seulement un échange passif d'informations entre les partenaires, mais aussi une approche plus proactive par le biais d'une planification commune et d'une synchronisation des activités et des processus commerciaux¹⁹. Pour parvenir à une telle collaboration, plusieurs contacts personnels étaient autrefois nécessaires. Toutefois, les technologies modernes de l'information permettent de remplacer la technologie par une grande coordination et des réunions en face à face. Les entreprises des chaînes d'approvisionnement doivent avoir des objectifs communs. La collaboration peut aider les entreprises individuelles à comprendre les objectifs de l'ensemble du réseau, qu'il s'agisse des objectifs économiques ou des dimensions sociales du réseau²⁰. À cette fin, un concept de planification, de prévision et de réapprovisionnement collaboratifs (SCM) a été introduit en 1995. Ce concept est défini ²¹ comme suit :

¹⁹ SKJOETT-LARSEN, THERNØE (T), ANDRESEN (C) : **Supply chain collaboration**, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, No. 6, pp.531-549.

²⁰ BATT (B. J), PURCHASE (S) : **Managing collaboration within networks and relationships**, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.169-174.

²¹ Op.cit, p.532

"Collaboration dans le cadre de laquelle deux parties ou plus de la chaîne d'approvisionnement planifient conjointement un certain nombre d'activités promotionnelles et élaborent des prévisions synchronisées, sur la base desquelles les processus de production et de réapprovisionnement sont déterminés".

Est basé sur un modèle de processus en neuf étapes qui sert de ligne directrice à la collaboration SCM

1.2 Chaînes d'approvisionnement agiles

La littérature affirme qu'une chaîne d'approvisionnement agile a une grande capacité à s'adapter avec souplesse à un environnement en évolution rapide. Grâce à cette capacité, le réseau peut plus facilement atteindre l'objectif principal de la chaîne d'approvisionnement, à savoir la satisfaction du client. Une chaîne d'approvisionnement agile se compose de structures organisationnelles, de systèmes d'information et de processus logistiques bien conçus. Cependant, le principal facteur permettant l'agilité est la compétence de la direction. L'agilité des chaînes d'approvisionnement est également considérée comme une mesure de la manière dont les relations entre les membres renforcent les quatre objectifs centraux de la fabrication agile. Fondamentalement, l'agilité est la combinaison de la vitesse et de la flexibilité du réseau. Il existe une définition compacte de l'agilité : *"L'agilité consiste à utiliser la connaissance du marché et une entreprise virtuelle pour exploiter des opportunités rentables sur un marché volatile"*.²² Les avantages de l'agilité se retrouvent chez tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ; chaque entreprise bénéficie de la flexibilité et de la réactivité de la chaîne d'approvisionnement. L'agilité est souvent obtenue grâce aux technologies modernes de l'information, qui permettent de réagir rapidement aux fluctuations de la demande de produits et aux problèmes d'approvisionnement. Comme le définissent les auteurs, les organisations agiles sont axées sur le marché, investissent souvent dans la recherche sur les produits et s'efforcent d'obtenir des cycles de développement et d'introduction courts. En outre, une entreprise agile réalise toutes les activités physiques rapidement et avec précision, car plus les matériaux, les informations et les décisions circulent rapidement dans la chaîne, plus le temps de réponse aux besoins du marché est court. Une entreprise agile s'efforce de réduire la distance entre les points du flux en examinant l'agilité de la chaîne d'approvisionnement sous l'angle de

²² NAIM (M), GOSLING (J) : **"On leanness, agility and leagile supply chains,"** International Journal of Production Economics, Elsevier, vol. 131, pp.342-354,

deux dimensions : la portée et l'étendue des activités couvertes par les systèmes d'information. Par portée, on entend l'étendue du système d'information utilisé dans l'organisation et son environnement, tandis que par étendue, on entend le niveau d'intégration entre les systèmes d'information des acteurs. Lorsque ces deux dimensions sont atteintes au maximum, les opérations internes seront transparentes pour tous les membres de la chaîne d'approvisionnement et les avantages susmentionnés pourront donc être obtenus. Dans la pratique, cela peut amener les employés à penser globalement et, par exemple, à mettre en place des équipes virtuelles entre les entreprises de la chaîne d'approvisionnement.²³

1.3 Intégration de la chaîne d'approvisionnement

L'intégration tout au long de la chaîne d'approvisionnement a été considérée comme une source d'avantages concurrentiels. C'est pourquoi de nombreux gestionnaires logistiques et chercheurs ont considéré l'intégration comme une question intéressante et importante à étudier. On présente quatre phases différentes d'intégration de la chaîne d'approvisionnement.²⁴

Tout d'abord, les entreprises ont leurs départements internes qui s'efforcent d'optimiser les processus en leur sein. Ce faisant, les départements deviennent concurrents les uns des autres et ne se soucient pas de la manière dont le département suivant sera affecté si des changements sont effectués. Cette situation est illustrée par l'étape 1 dans la figure suivante (**figure 2.3**).

L'étape 2, l'intégration fonctionnelle, est un pas vers une intégration à l'échelle de l'entreprise. En communiquant entre les départements, les fonctions qui dépendent les unes des autres constitueront des blocs intégrés. Ces fonctions peuvent être, par exemple, les achats et le contrôle des matériaux. Le partage des informations sur le marché entre les fonctions devrait permettre à l'entreprise de répondre mieux et plus rapidement aux besoins ou aux problèmes des clients et aux menaces de la concurrence.

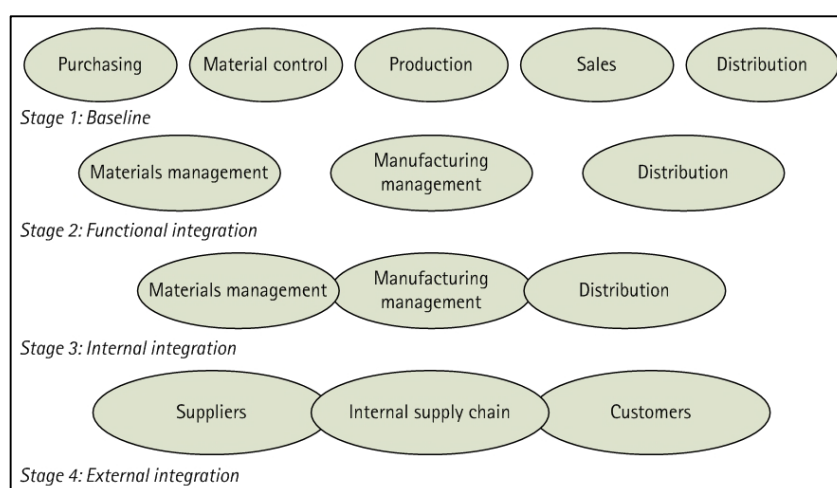
La troisième étape représente déjà une intégration interne, où les fonctions au sein de l'entreprise sont intégrées de manière à ce qu'elles s'efforcent toutes d'atteindre des objectifs communs. L'entreprise doit avoir une culture d'intégration interne avant de pouvoir partager des informations avec des partenaires externes, par exemple des fournisseurs et des clients

²³ YUSUF (Y) et autres : **Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives**, *European Journal of Operational Research*, Vol. 159, pp.379-392.

²⁴ CHRISTOPHER (M) : **Logistics and Supply Chain Management**, Pearson Education Ltd, 4th édition, Harlow. p.14

La quatrième étape, l'intégration externe, illustre l'objectif final des processus coordonnés : la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans cette phase, les participants à la chaîne d'approvisionnement ont des objectifs communs. Tout comme la logistique s'efforce de créer un flux optimisé à travers une entreprise, la gestion de la chaîne d'approvisionnement s'efforce d'optimiser les processus coordonnés à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de ses participants.

Figure 2.3 : Atteindre les niveaux d'intégration de la chaîne d'approvisionnement



Source : Stevens, G.C., 'Integrating the Supply Chain', *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 19, no. 8, 1989, p.14

Les systèmes d'information et les autres technologies de communication sont considérés comme des outils permettant de travailler à l'intégration de la chaîne d'approvisionnement externe. Des technologies telles que l'EDI, par exemple, pourraient réduire les effets d'amplification de la demande tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La réduction des coûts de stockage et l'amélioration des performances de livraison sont souvent considérées comme des conséquences d'un meilleur flux d'informations entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement) on fait référence au fait que de nombreuses entreprises tentent d'améliorer leurs capacités logistiques en se concentrant sur les partenariats logistiques basés sur l'information et sur la gestion intégrée des chaînes d'approvisionnement. Ils avertissent qu'il faut du temps pour développer et intégrer ces solutions, car *"les capacités logistiques distinctives impliquent une combinaison complexe d'actifs physiques, de routines organisationnelles, de compétences et de connaissances des personnes"*.²⁵ On affirme qu'il peut

²⁵ RUNGTUSANATHAM (M) et autres: *Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 9, pp.1084-1099.

être difficile de trouver des partenaires de distribution adéquats et appropriés. Leur conclusion est que les entreprises qui devancent leurs concurrents en établissant des partenariats fructueux devraient être mieux placées pour développer et améliorer leurs capacités logistiques.²⁶

2. Les pratiques d'une supply chain performantes:

Si ces ressources stratégiques sont disponibles pour une seule entreprise sur les marchés, cette entreprise dispose d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents ¹. En coordonnant ses activités, une entreprise peut acquérir des avantages concurrentiels. Une autre façon d'obtenir des avantages concurrentiels est d'optimiser une ou plusieurs activités, mais il faut veiller à ce que l'optimisation ne se fasse pas au détriment des autres ²

Comme décrit précédemment, Porter affirme que l'avantage concurrentiel est obtenu en étant le concurrent au coût le plus bas ou en se différenciant, cependant, dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, l'avantage concurrentiel est obtenu par deux faits : la réduction des coûts et l'augmentation de la réactivité (agilité) aux besoins des clients. Si l'entreprise s'efforce de réduire les coûts de manière significative, elle doit redoubler d'efforts en matière de coopération, de coordination, de collaboration et d'intégration entre les entreprises.

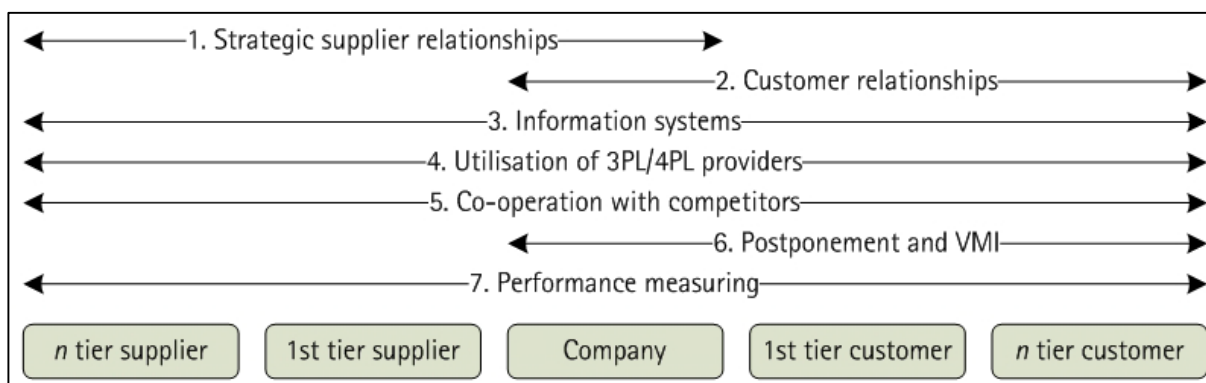
La chaîne d'approvisionnement ayant pour objectif commun de satisfaire les besoins des clients finaux, la gestion globale de la chaîne d'approvisionnement doit comprendre les besoins de services des clients répartis dans le monde entier. Les stratégies de la chaîne d'approvisionnement doivent être proratisées différemment lorsque les conditions du marché changent. On affirme également que l'internationalisation des entreprises à croissance rapide nécessite des solutions logistiques stratégiques.

À l'aide de l'analyse documentaire des auteurs²⁷, on a distingué les caractéristiques des chaînes d'approvisionnement performantes d'aujourd'hui. La littérature analysée a pour objectif commun d'améliorer les performances organisationnelles et d'acquérir un avantage concurrentiel. Les pratiques reconnues en matière de chaîne d'approvisionnement sont présentées dans la figure suivante (**figure 2.4**) et décrites dans les sections suivantes. Elles sont ensuite utilisées dans la partie méthodologie de cette thèse pour analyser les pratiques de l'entreprise concernées

²⁶ OLAVARRIETA (S), ELLINGER (A) : **Resource-based theory and strategic logistics research**, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.27, No. 9/10, pp.559-587.

²⁷ CLOSS (D), MOLLENKOPF (D) : **A global supply chain network**, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.37-44.

Figure 2.4 : Pratiques dans les chaînes d'approvisionnement réussies



Source: CLOSS (D), MOLLENKOPF (D) A global supply chain network, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.37-44.

2.1 Partenariats stratégiques avec les fournisseurs

Dès la fin des années 1980, on a observé que la collaboration avec les fournisseurs pouvait conduire à un avantage concurrentiel. On affirme également que les entreprises qui réussiront à l'avenir seront celles qui auront établi des partenariats et des relations avec les fournisseurs. Les implications de cette observation sont aujourd'hui visibles. Par exemple, l'augmentation du nombre de fournisseurs, les contrats à long terme avec les fournisseurs et les efforts de consolidation sont directement liés à cette observation. En réduisant le nombre de fournisseurs et en coopérant avec des fournisseurs stratégiquement choisis, les entreprises s'efforcent de mieux contrôler les flux de trésorerie.²⁸

Kotabe examinent les capacités des entreprises et affirment que c'est la combinaison unique des capacités des entreprises et de leurs fournisseurs qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Les capacités communes pourraient contribuer à la production de produits différenciés. En outre, on constate que les relations avec les fournisseurs doivent rester positives même lorsque les entreprises sont confrontées à des défis économiques. Les relations stratégiques avec les fournisseurs permettent aux entreprises de partager les risques et de réaliser des synergies²⁹

²⁸ HURD (M), NYBERG (L) : **The value factor: How global leaders use information for growth and competitive advantage**, Bloomberg.

²⁹ KOTABE (M), MURRAY (J.Y) : **Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage**, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.7-14.

Les relations à long terme entre l'entreprise et ses fournisseurs sont souvent conçues pour tirer parti des capacités stratégiques et opérationnelles des membres de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de la coopération stratégique, les entreprises s'efforcent de s'entraider pour obtenir des avantages continus importants. Si l'entreprise gère ses fournisseurs de manière stratégique, les performances opérationnelles, en termes de fiabilité, de flexibilité, de coût et de qualité, peuvent être améliorées

L'implication des fournisseurs dans la conception des produits peut avoir un impact positif sur le taux d'erreurs dans la production de l'entreprise manufacturière. Si les fournisseurs essentiels sont déjà impliqués dans le processus de conception du produit, l'entreprise peut gagner la loyauté de ces fournisseurs.

En outre, si le fournisseur est impliqué dans le processus de conception, l'entreprise peut réduire les problèmes de qualité au cours de la production. En outre, si l'entreprise représente une part importante de la production d'un fournisseur, elle empêchera ses concurrents d'avoir accès au même fournisseur et aux mêmes produits

La confiance est l'une des clés du bon fonctionnement des relations avec les fournisseurs. Malgré les technologies modernes de l'information, les entreprises doivent réaliser que même les questions non techniques, comme la confiance, sont importantes. Pour instaurer la confiance dans les relations avec les fournisseurs, il faut de la transparence. Par transparence, on entend un échange d'informations précis et opportun entre les membres de la chaîne d'approvisionnement, de sorte que chacun puisse travailler à partir des mêmes informations. Une communication ouverte de ce type permet d'instaurer la confiance, qui est la clé de l'optimisation de la prise de décision dans les chaînes d'approvisionnement. Les membres doivent avoir le sentiment que les décisions sont mutuellement bénéfiques pour les fournisseurs et l'entreprise.³⁰

Handfield présente également certaines des possibilités offertes par les technologies modernes en matière de relations avec les fournisseurs. Par exemple, les stratégies d'approvisionnement telles que les relations coopératives acheteur-fournisseur sont aujourd'hui utilisées avec l'aide de la technologie. En outre, les outils d'approvisionnement en ligne, les enchères inversées en ligne et la sélection et la gestion des fournisseurs sur Internet sont autant d'exemples de ces possibilités.

³⁰ HANDFIELD (R), NICHOLS (E) : **Key issues in global supply base management**, Industrial Marketing Management, Vol. 33, pp. 29-35.

2.2 Relations avec les clients

Comme indiqué précédemment, l'objectif commun de la SCM est de créer de la valeur pour le client. Il est également dit que l'avantage concurrentiel est acquis en créant de la valeur pour les clients en aval immédiat et leurs clients, et finalement pour l'utilisateur final. La réussite des relations avec les clients passe par la reconnaissance de ces faits.

Considérer les relations avec la clientèle comme une capacité permet aux entreprises de les comprendre comme une source potentielle d'avantage concurrentiel. On affirme que toutes les pratiques de gestion des relations avec la clientèle peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel. La gestion des réclamations des clients, l'établissement de relations à long terme et l'amélioration de la satisfaction des clients sont quelques-uns des exemples de méthodes permettant de gérer efficacement les relations avec la clientèle.). On affirme également que l'intégration avec des clients choisis créera un caractère unique permanent pour les entreprises dans les chaînes d'approvisionnement.

Il affirme qu'une entreprise qui s'engage dans une relation à long terme avec ses clients peut réduire l'incertitude de la demande, améliorer son service à la clientèle et, en fin de compte, diminuer les coûts de stockage et de gestion des entrepôts. Il est également nécessaire que les entreprises s'efforcent d'individualiser leurs relations avec les clients. Il affirme également que les entreprises doivent envisager la chaîne d'approvisionnement du point de vue du client. Les entreprises doivent être en mesure de comprendre, de comparer, de contraster et de fusionner les attributs que des clients disparates pourraient désirer. Il ajoute que l'apprentissage des clients facilitera la prévision des besoins des clients, tant au niveau régional que mondial, et générera alors un avantage concurrentiel. En outre, alors que l'environnement de marché devient de plus en plus dynamique et turbulent, la capacité à développer et à gérer avec succès les relations avec les clients apparaît comme une capacité clé et, par conséquent, comme une source d'avantage concurrentiel durable

En outre, on évoque le facteur temps. Si les entreprises interagissent avec les clients sur des questions liées à la qualité et aux flux de matériaux, elles pourraient améliorer leurs performances opérationnelles en termes de rapidité et de précision des livraisons. De même, les informations sur les clients constitueraient un avantage concurrentiel pour les entreprises ; les prévisions des clients, l'état des commandes, les statistiques de vente et les campagnes de

marketing en sont quelques exemples. Bien que les entreprises disposent parfois d'informations de ce type, elles ont tendance à les ignorer en tant que source d'avantage concurrentiel ou en tant que moyen de réduire les coûts. Tout comme pour les partenariats stratégiques avec les fournisseurs, l'établissement de relations à long terme et rentables avec les clients nécessite des avantages mutuels et de la confiance. En ayant des clients confiants, l'entreprise peut développer davantage la relation et approfondir la coopération avec les clients. En outre, lorsque la confiance est établie, l'entreprise et son client peuvent constater que les efforts conjoints aboutissent à des résultats supérieurs à ceux qu'ils auraient obtenus indépendamment³¹

2.3 Systèmes d'information

Le rôle des technologies modernes de l'information est souvent mentionné comme important dans la littérature pour gérer efficacement les chaînes d'approvisionnement. L'agilité et l'intégration des chaînes d'approvisionnement sont décrites comme étant réalisables par l'utilisation des systèmes d'information modernes. L'utilisation des systèmes d'information permet de communiquer efficacement des informations critiques et exclusives entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Le flux d'informations est l'élément d'une chaîne d'approvisionnement qui donne aux différents acteurs la possibilité de planifier leurs activités. Fondamentalement, l'information et la confiance sont la base de toute relation rentable. Fynes identifie trois aspects de la performance de la communication dans les relations de la chaîne d'approvisionnement. Premièrement, la qualité de la communication comprend des aspects tels que l'exactitude, l'opportunité, l'adéquation et la crédibilité des informations communiquées. Deuxièmement, la forme de partage de l'information couvre les méthodes de communication utilisées. Enfin, la mesure dans laquelle les membres de la chaîne d'approvisionnement s'engagent mutuellement dans la planification et la formulation d'objectifs décrit également les performances de la communication.³²

De nombreux concepts logistiques modernes, tels que le report et le VMI (voir le paragraphe "Report et VMI"), ont renforcé les relations entre les entreprises. Il est vital pour ces relations que les échanges d'informations entre les participants se déroulent sans entrave. Comme l'ont constaté les auteurs, une expédition commerciale typique implique neuf membres différents, 20 documents commerciaux, relations fournisseur-acheteur et plusieurs modes de transport. Cet exemple montre clairement pourquoi des informations précises sont vitales pour la performance

³¹ RUNGTUSANATHAM (M) et autres : **op.cit**, p.1086.

³² FYNES (B), VOSS (C), BÚRCA (S) : **The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 1, p.6-19.

des chaînes d'approvisionnement, on affirme également que les données peuvent souvent avoir des significations très différentes selon les membres de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, les motifs qui sous-tendent la mise en œuvre d'un système ERP à l'intérieur et au-delà des limites des membres de la chaîne d'approvisionnement deviennent plus clairs. En théorie, les systèmes ERP permettent à une entreprise d'obtenir des informations précieuses sur les facteurs de l'offre et de la demande. Cela devrait permettre d'améliorer les performances et d'assurer une gestion plus efficace des flux de la chaîne d'approvisionnement. Les chaînes d'approvisionnement agiles sont compétitives grâce à des niveaux accrus de connaissances et de compétences qui leur permettent de mettre en œuvre les technologies de l'information à grande échelle. En outre, l'utilisation des technologies de l'information est un indicateur majeur des meilleures pratiques de SCM, en particulier si elles sont utilisées pour relier les clients, les fournisseurs et les services à valeur ajoutée

2.4 Utilisation des fournisseurs 3PL/4PL

Les concepts 3PL et 4PL trouvent leur origine dans le nombre d'acteurs participant aux fonctions logistiques. Lorsque le fabricant (ou l'acheteur) prend en charge les activités logistiques jusqu'à l'acheteur, il n'y a qu'un seul acteur participant à la logistique, d'où l'appellation 1PL (one party logistics). Lorsque l'acheteur et le fournisseur sont tous deux impliqués dans les fonctions, par exemple en partageant les responsabilités du transport, la dénomination 2PL (two party logistics) peut être utilisée. Lorsqu'il y a un troisième acteur entre le fournisseur et l'acheteur, par exemple une société de transport, la dénomination 3PL (third party logistics) est couramment utilisée. En outre, le concept de 4PL (four party logistics) est aujourd'hui utilisé. Dans ce cas, le quatrième acteur de la fonction logistique offre ses services immatériels aux membres de la chaîne d'approvisionnement. Le prestataire 4PL rassemble et gère les ressources, les capacités et la technologie des trois autres acteurs pour fonctionner de manière optimale. Le concept de 3PL ne couvre pas seulement les fonctions de transport entre l'acheteur et le vendeur ; les fournisseurs de 3PL s'occupent souvent de plusieurs activités pour leurs clients. Ce faisant, l'entreprise cliente a plus de possibilités de se concentrer sur ses compétences de base. Outre le transport, des activités telles que l'entreposage, l'emballage et la planification sont des exemples d'activités que les fournisseurs 3PL peuvent proposer à leurs clients.

Fondamentalement, ces concepts de 3PL et 4PL sont des externalisations logistiques. Les entreprises calculent souvent que l'externalisation peut réduire les coûts et les aider à acquérir un avantage concurrentiel. On constate que l'externalisation des fonctions logistiques a aidé les

entreprises à acquérir un avantage concurrentiel, à améliorer le service à la clientèle et à réduire les coûts globaux de la logistique. Selon Ekenstedt, les activités logistiques sont externalisées non seulement pour réduire et contrôler les coûts d'exploitation, mais aussi pour donner la possibilité d'utiliser des ressources que les entreprises n'occupent pas en interne. La distribution est devenue l'un des principaux avantages concurrentiels des entreprises manufacturières. Les entreprises ont utilisé la distribution pour se différencier des autres entreprises en excellant dans le service de livraison. Lorsque les produits fabriqués en masse ne sont pas différenciés, la distribution peut être le facteur qui permet de remporter la commande. En coopérant avec un seul partenaire dans les fonctions de distribution, ce partenariat peut devenir stratégique.

2.5 Coopération avec les concurrents

Pour apporter de l'agilité à la chaîne d'approvisionnement, Yusuf et autres, suggèrent d'établir des alliances coopératives avec les concurrents. L'agilité résulterait alors de l'intégration des processus et de l'interdépendance. Ces facteurs permettraient en outre de déléguer la production de modules entre concurrents. Toutefois, les recherches menées montrent que cette méthode n'est pas couramment utilisée.³³

Néanmoins, par exemple, dans le secteur de la construction automobile, la coopération avec les concurrents est utilisée depuis des années. L'une des coopérations récentes les plus médiatisées est l'usine de production de petites voitures en République tchèque, lancée en coopération avec le Japonais Toyota et le Groupe français PSA. L'usine desservira les marchés automobiles européens avec 300 000 voitures similaires par an, sous trois marques différentes. Les deux constructeurs pensent que la nouvelle usine de production bénéficiera d'un avantage concurrentiel grâce à une combinaison unique de ressources : l'usine bénéficiera d'une technologie de production exceptionnelle de la part de Toyota et d'un réseau d'approvisionnement européen efficace de la part de PSA (PSA Peugeot Citroën, 2002 ; Göteborgs Posten, 2005a).

2.6 Postponement et VMI

Les concepts de report et de VMI se retrouvent souvent dans la littérature logistique, mentionnés pour rendre plus efficaces les fonctions en aval de la chaîne d'approvisionnement.

³³ YUSUF (Y) et autres : **Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives**, European Journal of Operational Research, Vol. 159, pp.379-392.

Le report est un moyen de tirer parti de la production de masse tout en étant capable de différencier les produits en fonction des exigences des clients. Le report est défini comme la pratique consistant à déplacer une ou plusieurs activités en aval à un point ultérieur de la chaîne d'approvisionnement. En conservant les matériaux indifférenciés plus longtemps, l'entreprise accroît sa flexibilité pour répondre aux variations de la demande des clients. Toutefois, le report peut également être réalisé en retardant le processus de différenciation jusqu'à la réception de la commande du client ; l'entreprise peut réduire les coûts en conservant des stocks indifférenciés. La VMI, quant à elle, est un concept dans lequel le fournisseur assume la responsabilité des niveaux de stock du client. Dans le commerce de détail, par exemple, la gestion traditionnelle des stocks est remplacée par la VMI. Auparavant, les fonctions de commande et de transport entre le distributeur et le détaillant étaient gérées par les commandes des détaillants. En fonction de ces commandes, les produits étaient expédiés à l'entrepôt central du détaillant, puis aux magasins. Lorsqu'ils utilisent la VMI, les magasins ne passent pas de commandes, mais échangent des informations avec leurs fournisseurs. La clé d'une solution VMI efficace est le flux d'informations horizontal ; par exemple, les informations des points de vente pourraient être utilisées pour planifier les activités. Les solutions VMI sont souvent conçues de manière à ce que le fournisseur soit payé pour ses produits au moment même où son client les a vendus. Avec une approche VMI, les niveaux de stock des clients sont maintenus à un niveau raisonnable, car le fournisseur ne vend pas ses produits sans besoin concret. Le risque de rupture de stock diminue également.

2.7 Mesure de la performance

Dans le passé, les informations de comptabilité financière étaient le seul instrument sur lequel les gestionnaires pouvaient s'appuyer lorsque les entreprises investissaient dans de nouveaux programmes et initiatives afin de renforcer leurs capacités. Aujourd'hui, cependant, les pratiques de comptabilité financière doivent être élargies pour inclure également l'évaluation des actifs immatériels et intellectuels de l'entreprise. Les stratégies logistiques sont souvent très intangibles par nature, de sorte que leurs performances ne peuvent pas être mesurées entièrement par les informations financières ordinaires. La mesure des performances relie les composantes des systèmes stratégiques de la chaîne d'approvisionnement et les activités au niveau opérationnel. Le tableau de bord équilibré est un outil couramment utilisé pour évaluer les résultats des stratégies. Avec un tableau de bord équilibré, l'entreprise peut communiquer les objectifs qu'elle doit atteindre pour être compétitive sur la base de ses capacités

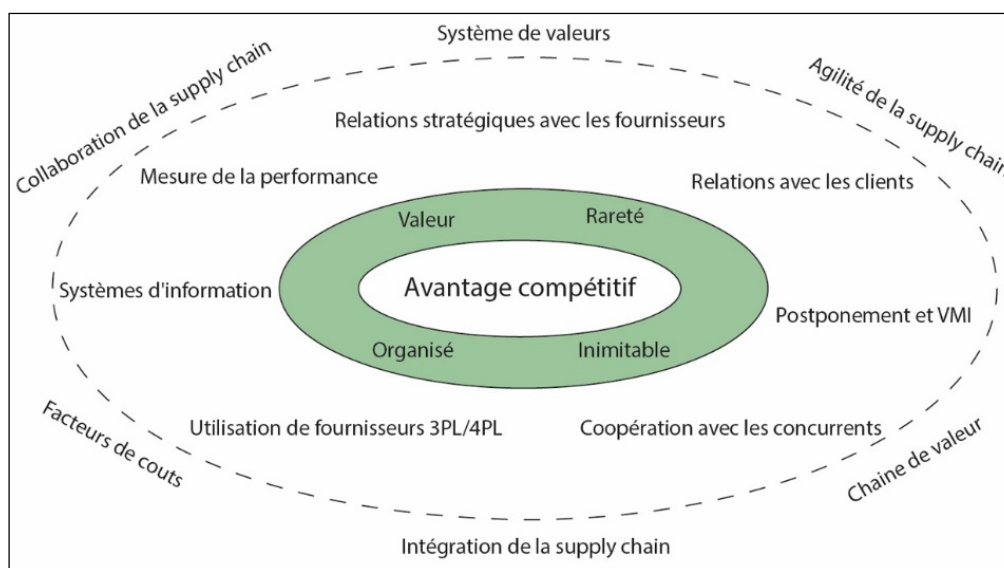
immatérielles et de l'innovation. Le tableau de bord de base utilise quatre perspectives pour traduire la mission et la stratégie de l'entreprise : la perspective financière, la perspective du client, la perspective des processus internes de l'entreprise et la perspective de l'apprentissage et de la croissance. Ces perspectives sont souvent remplacées ou complétées par des perspectives spécifiques à l'entreprise afin de rendre le tableau de bord plus utile pour les besoins particuliers de l'entreprise.

Les indicateurs clés de performance (KPI) constituent une autre méthode de mesure de l'information non financière. Ces indicateurs sont utilisés pour mesurer les fonctions de l'entreprise au niveau opérationnel, lorsque les mesures financières sont insuffisantes. Les mesures d'un tableau de bord équilibré sont parfois également appelées KPI. L'idée qui sous-tend les KPI est que la direction a conçu une stratégie pour les opérations de l'entreprise et qu'à l'aide des KPI, l'organisation peut orienter les opérations vers des objectifs visibles. Par conséquent, si les opérations sont bien menées, les mesures financières afficheront également de bons résultats. Le cadre de la "logistique du 21^{ème} siècle" est un exemple d'outils spéciaux pour mesurer les performances logistiques. Il a été mis au point pour mesurer les performances internes et externes de la chaîne d'approvisionnement des entreprises. Il comprend cinq domaines de performance clés : le service à la clientèle, la gestion des coûts, la qualité, la productivité et la gestion des actifs. Ce cadre s'est avéré utile et a donc été utilisé, par exemple, pour comparer les pratiques logistiques entre deux zones géographiques. La littérature souligne également que la mesure des performances de la chaîne d'approvisionnement doit inclure les fournisseurs et les clients. L'analyse comparative est souvent utilisée pour connaître les pratiques d'autres entreprises. Le processus d'évaluation comparative comprend quatre étapes. Premièrement, les niveaux de performance de la propre entreprise et de l'entreprise référencée doivent être mesurés. Deuxièmement, ces mesures sont comparées. Troisièmement, l'entreprise doit commencer à apprendre des pratiques de l'entreprise comparée. Enfin, après avoir appris, l'entreprise peut améliorer ses propres pratiques. Lors de la planification d'un processus d'étalonnage, celui-ci est généralement divisé en projets distincts, un pour chaque processus commercial principal, par exemple l'entreposage. Les informations recueillies dans le cadre du benchmarking sont généralement des organigrammes et des descriptions de processus. Bien que l'idée de l'étalonnage des performances soit très séduisante, l'un des principaux obstacles à son utilisation est le manque de partenaires disposés à partager leurs informations internes.

3. Résumé du cadre théorique

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est décrite pour présenter l'environnement externe des entreprises avec les fournisseurs et les clients. La littérature a été utilisée pour trouver les caractéristiques de la gestion moderne de la chaîne d'approvisionnement. En conséquence, les auteurs ont reconnu sept pratiques de gestion réussie de la chaîne d'approvisionnement : les relations stratégiques avec les fournisseurs, les relations avec les clients, les systèmes d'information, l'utilisation de fournisseurs 3PL/4PL, la coopération avec les concurrents, le report/VMI et la mesure des performances. La figure suivante (**Figure 2.5**) est composée pour illustrer le point de vue des auteurs sur les sujets de cette thèse. L'accent a été mis sur le concept d'avantage concurrentiel d'une entreprise, tel qu'il apparaît au milieu de la figure. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise a besoin de ressources, et les principales ressources découvertes au cours de cette thèse sont les sept pratiques de la chaîne d'approvisionnement, représentées dans la troisième couche de la figure. Toutefois, pour que les pratiques soient une source d'avantage concurrentiel selon la littérature, elles doivent répondre aux critères de la deuxième couche grise. Les auteurs ont reconnu ces pratiques à partir d'études bibliographiques ; les concepts fondamentaux des études bibliographiques sont présentés dans la couche la plus externe, à l'extérieur de la ligne pointillée.

Figure 2.5 : Résumé du cadre théorique



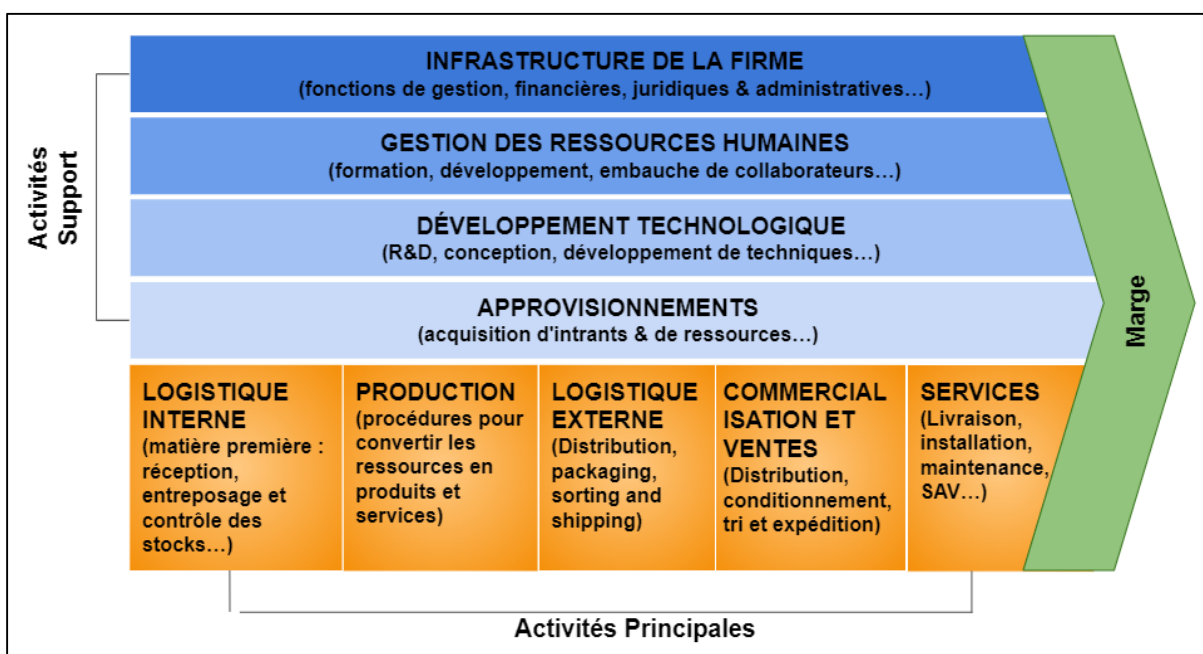
Source : Interprétation schématique à partir de la littérature élaborée par moi même

4. Les modèles de mesure de la compétitivité :³⁴

4.1 Chaîne de valeur de Porter

Les stratégies de création de valeur sont destinées à créer un avantage concurrentiel pour les entreprises. Pour mieux comprendre les activités par lesquelles une entreprise développe un avantage concurrentiel, ainsi que les ressources et les capacités dont elle a besoin, il est utile de diviser une entreprise en une série d'activités créatrices de valeur. Porter a introduit un modèle de chaîne de valeur qui comprend un ensemble d'activités génériques clés que toutes les entreprises réalisent pour générer de la valeur sur mesure. Il a identifié des activités primaires et des activités de soutien, comme le montre le diagramme ci-dessous :

Figure 2.6 : Chaîne de valeur Porter



Source : PORTER (M)., « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986, p.37.

L'objectif principal des activités est d'offrir un niveau de valeur au client qui dépasse le coût des activités, en d'autres termes, de dégager une marge bénéficiaire. L'analyse de Porter montre comment une entreprise acquiert un avantage concurrentiel. Il montre que cela se produit en devenant le concurrent au coût le plus bas ou en différenciant ses produits ou services. La chaîne de valeur comprend différentes activités logistiques. L'expérience des auteurs est que le rôle de la logistique d'une entreprise n'est souvent pas compris à sa juste valeur par les personnes extérieures au domaine de la logistique.

³⁴ PORTER (M) : « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986, pp.11-15

Porter explique que dans la chaîne de valeur, il est important de comprendre le rôle des différentes technologies qui peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel. Il mentionne également que les changements technologiques peuvent avoir un impact sur l'avantage concurrentiel en modifiant les activités dans la chaîne de valeur ou en rendant possibles de nouvelles configurations. Il convient de noter que si ces technologies affectent les facteurs de coût ou l'unicité de l'entreprise, elles peuvent conduire à un avantage concurrentiel.

4.2 Le cadre des cinq forces de Porter

Les 5 forces de Porter sont une méthodologie d'analyse stratégique développée par le professeur Michael Porter de Harvard Business School. Cette méthodologie permet d'identifier les forces qui façonnent l'environnement concurrentiel d'une entreprise et aide à déterminer les stratégies appropriées pour rester compétitif sur le marché.

Dans le contexte de la supply chain, les 5 forces de Porter sont particulièrement utiles pour comprendre les dynamiques concurrentielles qui influencent la gestion des flux de produits et de services.

4.2.1 La menace des nouveaux entrants

L'industrie de la supply chain est souvent considérée comme un marché difficile à pénétrer en raison des investissements importants nécessaires pour établir une infrastructure solide. Cependant, avec l'essor de l'e-commerce, de nombreuses startups ont réussi à s'imposer rapidement. Ainsi, la menace des nouveaux entrants est une force à prendre en compte, car ces acteurs peuvent rapidement perturber l'équilibre concurrentiel en offrant des services innovants à des prix compétitifs.

4.2.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans la supply chain, les fournisseurs jouent un rôle crucial en fournissant les matières premières, les composants et les produits finis nécessaires aux activités de l'entreprise. Si un petit nombre de fournisseurs contrôle une grande partie du marché, ils peuvent exercer une pression sur les prix et les conditions de vente, réduisant ainsi la marge bénéficiaire de l'entreprise.

4.2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est une autre force à prendre en compte dans la supply chain. Les clients peuvent influencer les décisions de l'entreprise en exigeant des produits ou des services spécifiques, en négociant des prix ou en menaçant de passer à un concurrent. Si

l'entreprise ne parvient pas à satisfaire les besoins de ses clients, elle risque de perdre des parts de marché.

4.2.4 La menace des produits de substitution

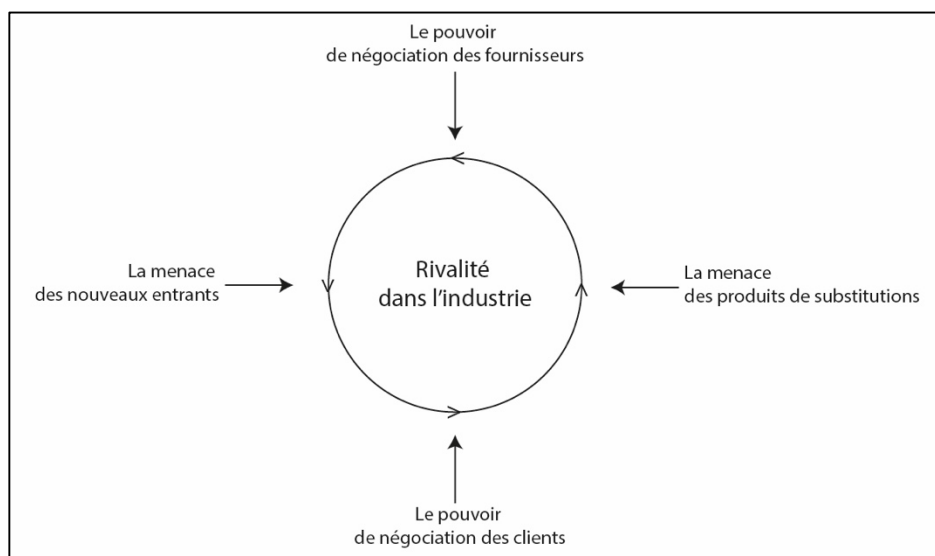
Dans la supply chain, les produits de substitution peuvent inclure des produits similaires, des alternatives moins chères ou des technologies de remplacement. Si ces produits sont largement disponibles, ils peuvent réduire la demande pour les produits de l'entreprise et donc diminuer sa part de marché.

4.2.5 La rivalité entre les concurrents

Enfin, la rivalité entre les concurrents est une force importante dans la supply chain. Les entreprises doivent se battre pour obtenir des parts de marché, ce qui peut entraîner une guerre des prix, une différenciation accrue des produits et des services, ainsi qu'une intensification des efforts de marketing.

En utilisant les 5 forces de Porter, les entreprises peuvent mieux comprendre les forces qui façonnent l'environnement concurrentiel de la supply chain et développer des stratégies pour rester compétitives sur le marché.

Figure 2.7 : Les cinq forces qui façonnent la concurrence dans une industrie



Source : PORTER (M)., « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986,

4.3 L'analyse SWOT³⁵

Est une méthodologie d'analyse stratégique qui permet d'identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement. Dans le contexte de la supply chain, l'analyse SWOT peut être utilisée pour comprendre les avantages concurrentiels et les défis de l'entreprise dans la gestion de ses flux de produits et de services.

4.3.1 Forces :

Les forces de l'entreprise dans la supply chain peuvent inclure des avantages tels que la gestion efficace des stocks, une forte expertise en matière de logistique et de transport, ainsi qu'un réseau de partenaires solide pour la collaboration. Ces forces permettent à l'entreprise d'optimiser ses processus, de fournir des produits et des services de haute qualité et de réduire les coûts tout en améliorant la satisfaction de la clientèle.

4.3.2 Faiblesses :

Les faiblesses de l'entreprise dans la supply chain peuvent inclure des défis tels que la complexité de la gestion des approvisionnements, la difficulté à suivre les normes et les réglementations de l'industrie, ou encore une mauvaise communication avec les partenaires commerciaux. Ces faiblesses peuvent entraver la capacité de l'entreprise à offrir des produits et des services de haute qualité, à maintenir une relation solide avec les partenaires commerciaux et à atteindre ses objectifs de croissance.

4.3.3 Opportunités :

Les opportunités pour l'entreprise dans la supply chain peuvent inclure des tendances de marché favorables, telles que l'essor de l'e-commerce, ou encore des partenariats stratégiques avec des entreprises qui offrent des produits ou des services complémentaires. Ces opportunités peuvent aider l'entreprise à renforcer sa position sur le marché, à accroître ses parts de marché et à améliorer ses processus pour être plus compétitive.

4.3.4 Menaces :

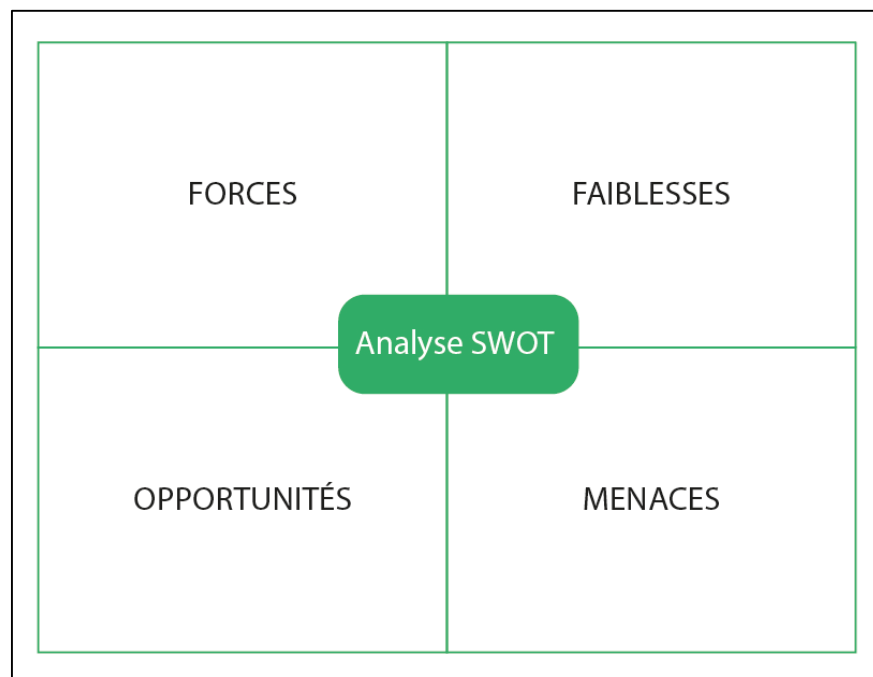
Les menaces pour l'entreprise dans la supply chain peuvent inclure des facteurs tels que la concurrence intense, les fluctuations des prix des matières premières et des devises, ainsi que les changements dans les règles et les normes de l'industrie. Ces menaces peuvent affecter la

³⁵ VAN LAETHEM (N), DURAND-MEGRET (B) : **La boîte à outils du Responsable marketing**, Dunod, 2019, pp.26-27

capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance, à maintenir ses marges bénéficiaires et à fidéliser ses clients.

En utilisant l'analyse SWOT dans le cadre d'un mémoire sur la supply chain, l'étudiant peut mieux comprendre les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise et développer des stratégies pour maximiser les avantages et minimiser les défis. Cette analyse peut également aider à identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et à définir les priorités pour les initiatives d'amélioration de la supply chain.

Figure 2.8 : Analyse SWOT



Source : <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-swot-analysis/> consulté le

25/05/2023 à 22 :00

Conclusion du chapitre

L'approche systémique de la compétitivité et le lien étroit entre la Supply Chain et la compétitivité sont des éléments essentiels pour assurer le succès d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. La gestion efficace de la Supply Chain offre des avantages compétitifs tels que la réactivité aux demandes des clients, l'optimisation des coûts et la différenciation des produits. La collaboration avec les partenaires de la Supply Chain est également cruciale pour créer des synergies et partager les risques. Cependant, la compétitivité est un objectif en constante évolution et nécessite une adaptation continue et une amélioration constante de la gestion de la Supply Chain. En intégrant ces principes, une entreprise peut renforcer son avantage concurrentiel durablement.

Chapitre 3 :

Architecture et évaluation empirique du cas d'étude

Chapitre 3 : Architecture et évaluation empirique du cas d'étude

Introduction

L'approche purement théorique de la logistique et du Supply Chain Management ne suffit pas à comprendre pleinement son rôle dans une entreprise et sa contribution à sa compétitivité.

Afin de mieux appréhender le fonctionnement du Supply Chain Management et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, nous avons étudié le cas pratique de la société SLB. Cette entreprise a développé une politique de Supply Chain Management complexe et son secteur d'activité dans les services pétroliers offre un terrain d'analyse intéressant.

La première section de ce chapitre présentera l'entreprise SLB en décrivant son identité, son historique, son fonctionnement interne et ses interactions externes. Nous aborderons également l'organisation de sa Supply Chain.

Dans la deuxième section, nous analyserons la situation concurrentielle de l'entreprise. Nous décrirons ensuite la méthodologie que nous avons suivie pour mener notre enquête. Enfin, nous synthétisons les résultats obtenus et formulons des recommandations pour améliorer la compétitivité de SLB.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise SLB

1. Présentation du secteur oil and gas :

L'industrie O&G est toujours le principal contributeur au PIB de nombreux pays. Il occupe une position encourageante dans l'économie mondiale en raison de sa croissance et du volume de ses investissements dans les infrastructures.

L'investissement est généralement lié à de nombreuses zones vieillissantes ou nouvellement découvertes. L'industrie peut être divisée en trois parties principales comme suit :

- **L'amont (Up-Stream)** couvre la première étape des activités du cycle de vie de la production pétrolière. Cette étape comprend le forage, la tête de puits, le tubage, l'extraction, la séparation et le stockage.
- **L'intermédiaire (Mid-stream)** : implique la deuxième étape du cycle de vie de la production pétrolière. Cette étape comprend la mise en place d'usines de gaz naturel, la production de gaz naturel liquéfié (GNL) et la mise en place de pipelines pour le transport du pétrole.
- **L'aval (Down-Stream)**, il s'agit de la dernière étape des activités de production pétrolière. Cette étape implique principalement plusieurs processus, tels que le raffinage, la vente et la distribution de pétrole brut et de produits connexes.

L'industrie des services pétroliers située en amont de la chaîne des hydrocarbures (l'industrie parapétrolière) a connu une importante vague de consolidation depuis le début des années 1990. En effet, nombreuses ont été les entreprises de ce secteur à avoir eu recours à une politique de croissance externe afin de se renforcer sur leurs activités de base, d'élargir la gamme des services fournis, ou encore, de modifier intégralement leurs activités. Aujourd'hui, le secteur parapétrolier est caractérisé par l'existence d'un oligopole formé de trois entreprises parapétrolières : Baker Hughes, Haliburton et Schlumberger et d'une frange concurrentielle composée de nombreux acteurs de taille plus modeste (weatherford, Petrofac).³⁶

Selon des statistiques établies par « Mordor intelligence », le marché des services pétroliers devrait croître à un taux de croissance annuel composé de plus de 3%, au cours de la période

³⁶ **Oil & Gas Science and Technology** : - Rev. IFP, Vol. 57, No.2,2002, pp.193-203

de prévision 2020-2025. La demande croissante de technologies, d'outils et d'équipements de pointe pour améliorer l'efficacité des activités d'exploration et de production dans les zones onshore et offshore devrait stimuler le développement du marché des services pétroliers. Les services de forage devraient dominer le marché des services pour les champs pétrolifères, en raison de l'augmentation des activités d'exploration et du développement massif des gisements de schiste ces dernières années. Les puits étant forés s'éloignant de la terre et dans la mer et étant forés plus profondément qu'avant, les services pétroliers du marché devraient croître au cours de la période de prévision.

L'augmentation de la part de marché des énergies renouvelables, qui semble une menace pour l'industrie pétrolière et gazière, est en fait une opportunité de prolonger la durée de vie de l'entreprise en réduisant la charge sur les réserves de pétrole finies.

Cependant, les récentes fluctuations des prix du pétrole, affectées par l'écart entre l'offre et la demande, la géopolitique et d'autres facteurs, ont limité la croissance de la demande sur le marché des services pétroliers.

Au cours des dix dernières années, les sociétés de services pétroliers s'efforcent de répondre aux besoins de services des clients mondiaux (sociétés pétrolières). La réduction des dépenses sans perdre la concurrence est donc un problème de gestion, en particulier dans l'environnement commercial international hautement concurrentiel.

Le défi est de trouver des domaines où des économies de coûts peuvent être réalisées sans investissement significatif, tout en maintenant le niveau de qualité du service client.

La région MENA est dotée d'énormes ressources en pétrole et en gaz, ce qui en fait la région la plus riche du monde à cet égard.

Faisant partie du MENA, la région de l'Afrique du Nord (NAF) joue un rôle important dans l'agenda mondial du pétrole et du gaz. Ses ressources en pétrole et en gaz naturel sont très importantes, tout comme ses problèmes et ses défis. La région est stratégiquement centrée entre l'Europe, l'Asie et l'Afrique centrale. Sa dotation géologique diffère d'un pays à l'autre, mais tous les pays de la région ont bénéficié de la richesse pétrolière et gazière à des degrés divers. Les défis sont la sécurité, nationale et régionale, durabilité et utilisation judicieuse des richesses pétrolières et gazières.

Le marché des services de champs pétrolifères en Afrique du nord devrait croître à un TCAC de plus de 2% au cours de la période de prévision 2020-2025. Des facteurs tels que

l'augmentation des activités d'exploration et de production en raison de l'augmentation de la demande de pétrole brut et de gaz naturel sont susceptibles de stimuler les services des champs pétrolifères en Afrique. Marché au cours de la période de prévision. Cependant, la volatilité des prix du pétrole et du gaz conduit à l'incertitude parmi les opérateurs pétroliers et gaziers, ce qui est susceptible de freiner la croissance du marché des services pétroliers en Afrique du nord dans les années à venir.³⁷

2. Présentation de SLB:

2.2 SLB Global

Schlumberger Ltd a été créé en 1912, lorsque deux frères Alsaciens Marcel et Conrad Schlumberger font des essais en laboratoire sur la résistivité électrique de la « roche à huile » basés sur les formules géophysiques afin de déterminer la lithologie des différents types de sous-sol. Quinze années plus tard (1927), ils vont appliquer les résultats de leur recherche dans un réel puits pétrolier pour le compte de 'Pechelbronn Oil Company'.

Tableau 3.1 : Fiche d'identité de la multinationale Schlumberger Ltd

	
SLB : ex. Schlumberger	
Date de création	1926
Fondateurs	Conrad Schlumberger & Marcel Schlumberger
Forme juridique	Société anonyme avec appel public à l'épargne
Action	New York Stock Exchange et Euronext
Siege social	Bureaux principaux à Houston (USA), Paris (France), et la Haye (Pays-Bas).
Direction	CEO : Olivier Le Peuch EVP & CFO : Simon Ayat

³⁷ <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/africa-oil-field-services-market-industry> consulté le 26/05/2023 à 15:00

Activité	Prestataire de services pétroliers
Effectif	105 000 (2018)
Capitalisation	48 001 millions USD (février 2020)
Chiffre d'affaires	32 917 millions USD (2019)
Résultat Nef	10 137 millions USD (2019)

Source : établi à partir des documents internes de l'entreprise

Schlumberger Ltd est une compagnie de services pétroliers (Oilfield), présente dans plus de 120 pays et îles dans le monde entier et emploie plus de 105.000 personnes issues de 160 nationalités différentes, elle siège principalement à Houston (Usa), Paris (France) et La Haye (Pays-Bas).

SLB Ltd est une société anonyme avec appel public à l'épargne privés, cotée à la bourse de New-York (NYSE) et à la bourse européenne (Euronext) avec 32 917 millions \$ de chiffre d'affaires et 10 137 millions \$ de résultats Net ; ce qui la classe leader mondiale des compagnies de services pétroliers devant son concurrent direct HALLIBURTON (HAL).

- **Vers Une Nouvelle Identité:**

Après près d'un siècle après son création, Schlumberger a toujours su garder le leadership du marché des prestation de services pétroliers a gazier grâce à sa vision stratégique et à l'innovation et l'amélioration continue, dans le même état d'esprit Schlumberger a annoncé en novembre 2022 pour un changement d'identité de la marque ainsi que sa vision stratégique, Le but de SLB n'est plus de se contenter d'être un simple prestataire des services pétroliers de gazières mais bien plus que ça, en investissent dans la transition énergétique et les énergies renouvelables ainsi que les solutions avancées pour réduire les effets du domaine pétrolier et gazier sur l'environnement, et cette vision est flagrante dans la nouvelle identité de l'entreprise, en voyant le Nouveau logo de l'entreprise il représente la courbe du cout d'abattement mondiale des émissions des gazes à effet de serre, avec un nouveau slogan qui représente la vision à long-terme qui est « pour une planète équilibrée », à partir de cela l'entreprise SLB compte à devenir bien plus qu'une entreprise de présentation de services pétroliers de gazières, mais une entreprise de technologie pour une planète plus équilibré énergétiquement. .

Figure 3.1 : nouvelle identité de Schlumberger

Source : établi à partir de documents internes

2.2.1 Organisation de SLB Worldwide:

Avant, Schlumberger Worldwide était présent dans deux hémisphères distincts : l'hémisphère Est et l'hémisphère Ouest. Chacun de ces hémisphères était divisé en Géomarket (géo-marchés) qui représentaient une ou plusieurs régions spécifiques au sein d'une zone géographique définie, comme illustré dans le tableau.

Tableau 3.2 Les GeoMarkets de chaque hémisphère de Schlumberger Ltd

Hemisphere	Eastern Hemisphere	Western Hemisphere
GeoMarket	- Eastern Middle East (EME) - Far East Asia and Australia (FEA) - North Africa (NAF) - Northern Middle East (NME) - Norway and Denmark (SCA) - Russia and Central Asia (RCA) - Saudi Arabia and Bahrain (KSA) - Sub-Sahara Africa (SSA) - South and East Africa (SEA) - United Kingdom and Continental - Europe (EUR)	- Latin America North (LAN) - Latin America South (LAS) - Mexico and Central America (MCA) - North America Land (NAL) - North America Offshore (NAO) - Venezuela (VEN)

Source : établi à partir des documents internes de l'entreprise

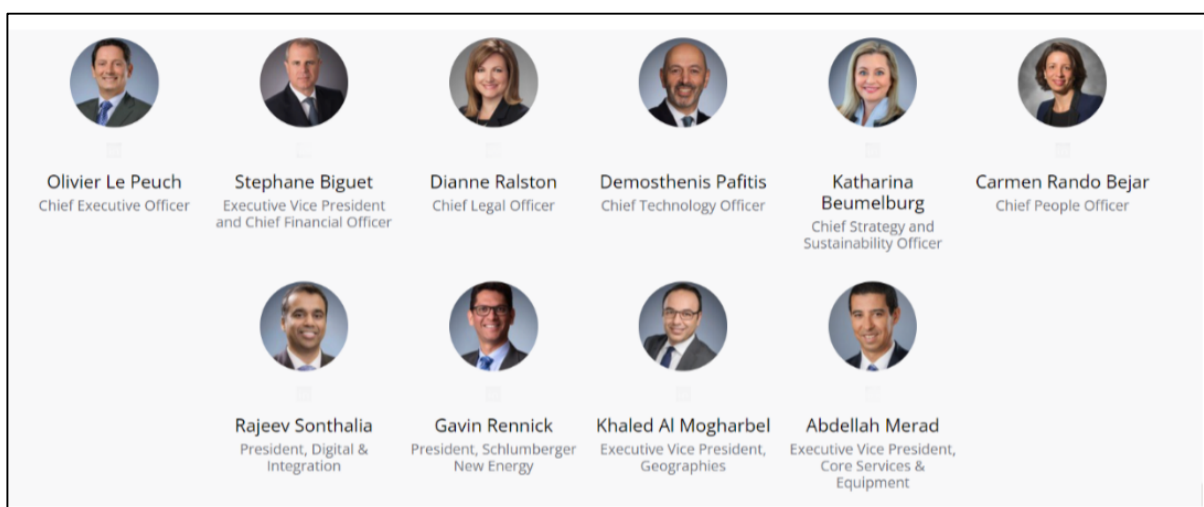
En réponse au ralentissement historique de l'industrie pétrolière en 2020, provoqué par la crise sanitaire de la Covid-19, Schlumberger a entrepris une restructuration visant à créer une organisation plus légère, simplifiée et réactive. Cette restructuration comprend la consolidation des 17 lignes de produits de l'entreprise en 4 divisions, ainsi que le remplacement des équipes GeoMarkets et sous-GeoMarkets par 5 groupes de bassins couvrant 30 unités géographiques appelées GeoUnits.

La figure 1 illustre la répartition des GeoUnits dans les différents bassins. Schlumberger a déclaré dans un rapport déposé auprès de la Securities and Exchange Commission que cette réorganisation, ainsi que d'autres mesures, permettraient une réduction permanente des coûts structurels de plus de 1,5 milliard de dollars par an.

2.2.2 Conseil exécutif:

Le conseil exécutif est le sommet hiérarchique de chaque entreprise, et c'est le cas pour SLB ou son Conseil exécutif expérimenté a permis de pérennité de l'entreprise

Figure 3.2 : conseil exécutif



Source : documents internes de l'entreprise

2.2.3 Activités de SLB Global:

En tant que fournisseur de services énergétiques, Schlumberger offre une gamme complète de services allant de la sismique de surface au forage, en passant par l'évaluation des formations, la complétion de puits, les services de stimulation, l'optimisation de la production, les études de réservoir, la construction de puits et la gestion de projet. Ils fournissent à leurs clients les

technologies avancées et l'expertise nécessaires pour identifier, développer et gérer efficacement les hydrocarbures.

Avant la fin de 2020, Schlumberger avait structuré ses activités en quatre (4) groupes : **le groupe Reservoir Characterization, le groupe Reservoir Drilling, le groupe Reservoir Production et Cameron.**

Actuellement, l'entreprise s'est réorganisée en quatre (4) divisions : **Digital & Integration, Reservoir Performance, Production Systems et Well Construction.** Ces divisions regroupent plusieurs business lines et product lines (segments).

2.2.3.1 La première division, Digital & Integration :

Se concentre sur la collecte, l'étude et l'analyse des données sismiques et géologiques.

2.2.3.2 La deuxième division, Reservoir Performance :

Évalue la performance du réservoir en étudiant la productivité, les propriétés des fluides, la composition, le débit, la pression, la température et la capacité afin de permettre aux clients de réserver des réserves plus précises et de maximiser la récupération d'hydrocarbures.

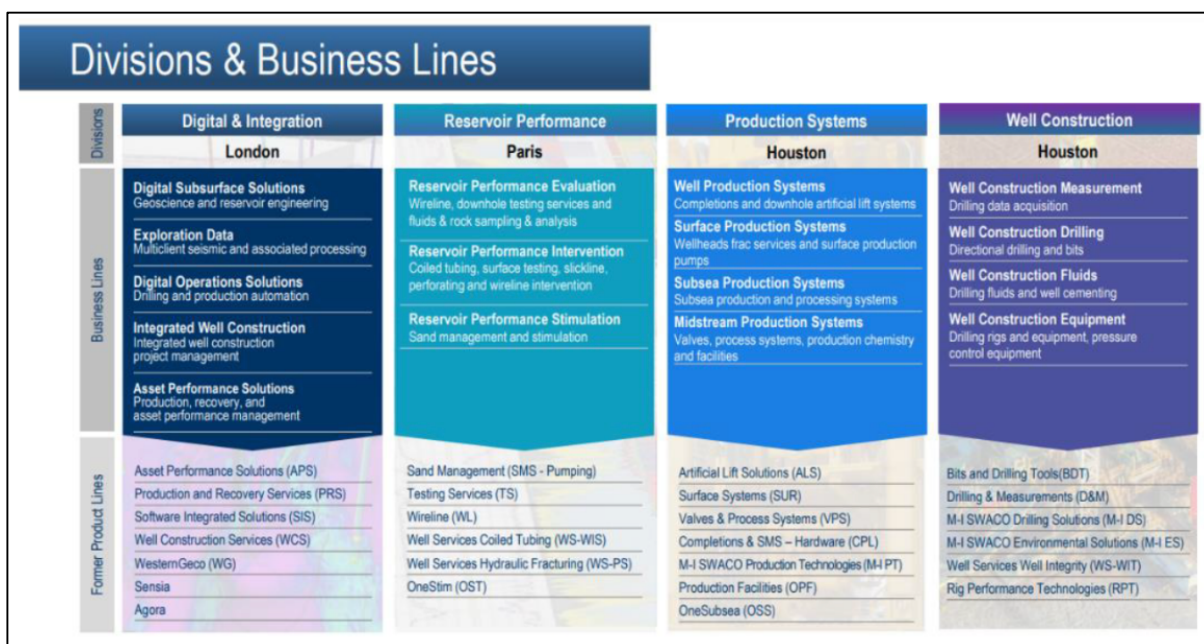
2.2.3.3 La troisième division, Production Systems :

Intervient dans la production en vivant le puits et en le maintenant le plus longtemps possible grâce à une technologie soigneusement planifiée et exécutée, ainsi qu'à l'utilisation d'équipements sophistiqués pour empêcher le pétrole et le gaz de s'échapper des roches. L'expertise, les systèmes et les outils de production de Schlumberger sont utilisés pour cela.

2.2.3.4 La quatrième division, Well Construction :

Englobe des activités, des processus et des technologies de forage intelligent qui visent à maximiser la précision, l'efficacité et la valeur, tout en réduisant les risques et en permettant des ajustements dynamiques. Cette division élabore un plan numérique pour une exécution de forage intelligent, permettant ainsi un transfert efficace vers une équipe de complétion bien informée numériquement, afin d'assurer une livraison optimale du matériel et des fluides nécessaires à la préparation du puits de forage et du réservoir en vue de la production.

Figure 3.3 : Activités de SLB



Source : documents internes de l'entreprise

2.2.4 Mission, vision et valeurs de SLB :

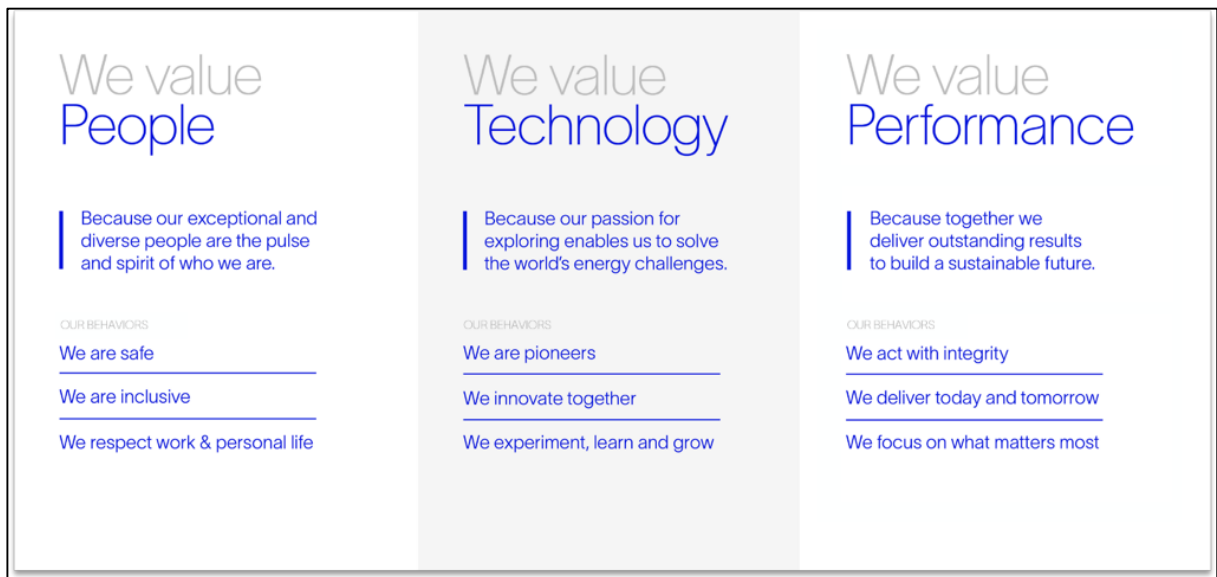
« Les personnes sont au cœur de notre activité. Qu'il s'agisse de nos employés, de nos clients, de nos sous-traitants, de notre chaîne d'approvisionnement ou des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons, chacun a un droit égal à un avenir durable » - SLB

Le capital humain joue un rôle crucial dans le succès et la durabilité des organisations à notre époque. C'est pourquoi SLB est l'une des entreprises qui reconnaissent toujours l'importance de leur engagement envers leurs employés. Cette reconnaissance est clairement exprimée dans la nouvelle stratégie de l'entreprise, où elle déclare son adhésion aux objectifs de développement durable, en particulier l'objectif 9 concernant la promotion d'un travail décent et la prospérité économique, ainsi que l'objectif 10 qui vise à réduire les inégalités. De plus, les valeurs de l'entreprise reposent sur trois éléments fondamentaux :

- **Technology** (Technologie)
- **People** (Le Facteur Humain)
- **Benefit** (Bénéfice et Aspect Financier)

L'illustration suivante présente les valeurs globales de l'entreprise SLB avec plus de détails :

Figure 3.4 : les valeurs de l'entreprise SLB



Source : documents internes de l'entreprise

- **La ressource humaine** : Schlumberger doit sa réussite à sa ressource humaine qui provient de différentes nationalités et qui est ambitieuse, engagée et toujours en quête d'excellence dans tous les environnements.
- **La technologie** : Schlumberger est née par une invention, et grandit grâce à l'innovation continue et à l'engagement envers l'excellence pratique.
- **Le profit** : Les bénéfices réalisés garantissent à l'entreprise sa croissance et sa continuité à stimuler l'innovation à long terme.

2.2.5 Engagements de Schlumberger. Ltd envers ses parties prenantes :

SLB s'engage fermement à maintenir et à renforcer la confiance de ses clients, fournisseurs et autres parties prenantes à travers diverses initiatives, notamment :

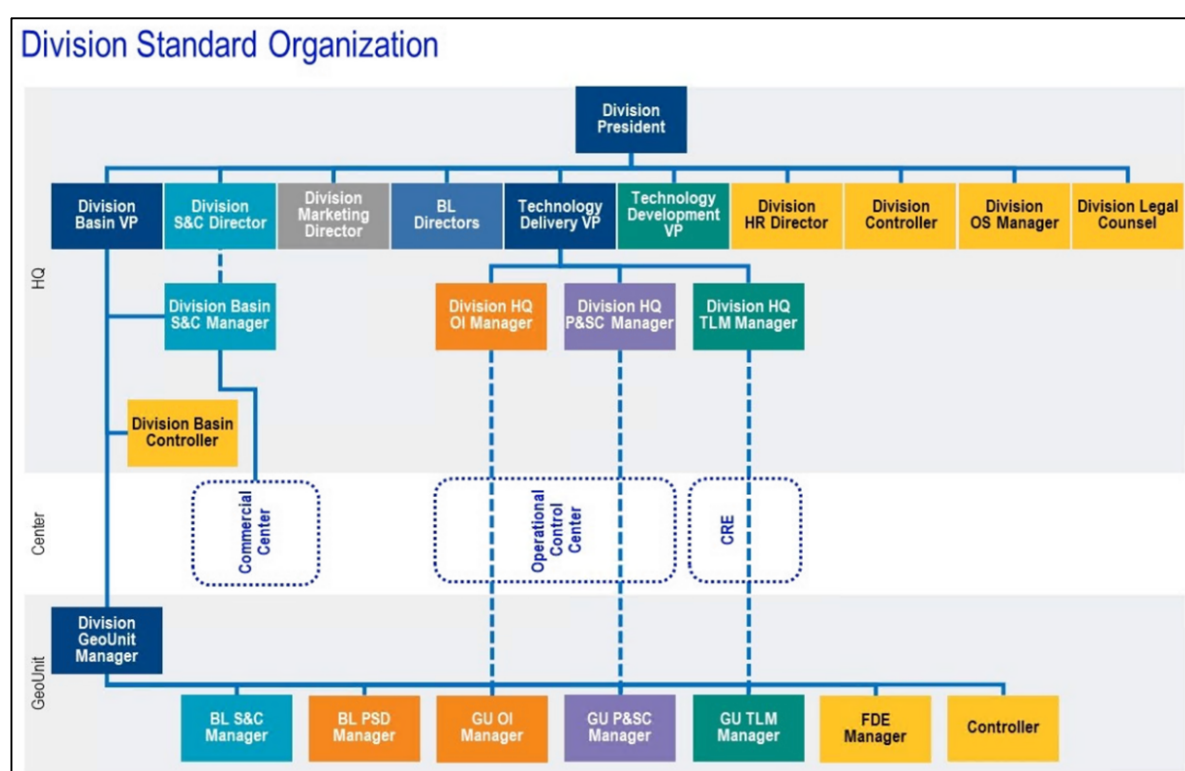
- **Global Stewardship** : En adoptant une approche spécifique en matière de durabilité et en s'engageant à assumer sa responsabilité sociale et environnementale.
- **Diversity** : En recrutant les meilleurs talents pour répondre aux besoins évolutifs d'une main-d'œuvre mondiale diversifiée.
- **Research & Engineering** : En investissant dans la recherche et l'ingénierie pour développer le leadership et rester à la pointe de l'innovation.
- **Accountability** : En mettant en place des directives progressives pour évaluer de manière précise et cohérente les actions individuelles.

- **Code of conduct** : En aidant les employés à comprendre et à appliquer les attentes de Schlumberger en termes d'objectifs d'entreprise, d'ambitions, de valeurs et de culture.

2.2.6 Les divisions opérationnelles de SLB :

Chacune des divisions citées dans le point précédent concernant les activités de l'entreprise est organisé comme illustré sur la figure suivante, dans l'intention d'avoir une organisation plus agile et pleinement alignée sur leurs workflow clients.

Figure 3.5 : Organisation standard des divisions de SLB



Source : documents internes de l'entreprise

- **Le siège social (HQ)** : composé de plusieurs fonctions responsables de la gestion et de la planification des opérations et des décisions à un niveau stratégique.
- **Un "Centre"** : une organisation qui varie en fonction de la fonction et de la ligne de produits (BL). Par exemple, dans la fonction Ventes et Commercial, le Centre fait référence au "Centre Commercial".

Les centres (ou hubs) les plus importants pour la chaîne d'approvisionnement de SLB sont :

- **Les Centres de Services d'Achats (PSC)** : situés à Bucarest, Kuala Lumpur et Houston.
- **Les Centres d'Approvisionnement Global (GSC)** : situés à Dubaï, Bogota, Houston et Bucarest.
- **GeoUnit (Unité géographique)** : représente un pays ou un groupe de pays géré au sein des bassins géographiques.

2.3 SLB NAF :

SLB pénètre sur le marché nord-africain avec la création du "SLB North Africa géomarket (NAF)", qui regroupe cinq (5) pays de la région : l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Libye et le Tchad. Cette région représente une source de revenus importante pour l'entreprise en raison des nombreux sites pétroliers qu'elle abrite, notamment le Sahara algérien et le désert libyque. SLB compte des clients clés dans chaque pays de la GeoUnit, tels que SONATRACH, la National Oil Corporation (NOC), la Société de recherches et d'exploration des pétroles en Tunisie (SEREPT), British Petroleum (BP), TOTAL, et bien d'autres.

Ce tableau montre les départements opérationnels de chaque pays :

Tableau 3.3 : la localisation des bases dans la région NAF

Pays	Base
Algérie	- Hassi Messaoud - Ain Amenas - Hassi Berkine - Ain Salah
Maroc	- Ain Hamra
Tunisie	- Golf de Gabès
Libye	- Benghazi
Tchad	- Komé

Source : élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

Figure 3.6 : carte des pays de SLB NAF



Source : documents internes de l'entreprise

Le siège social de Schlumberger NAF se situe à Alger, Hydra plus exactement.

2.3.1 Présentation de SLB Algérie :

Depuis son implantation en 1955, Schlumberger Algérie est un acteur clé de la GeoUnit NAF, contribuant à plus de 60% de son chiffre d'affaires grâce à ses activités dans les domaines suivants :

- **La cimentation des puits,**
- **La stimulation de la production,**
- **La complétion des puits,**
- **L'analyse et l'évaluation des réservoirs.**

L'entreprise opère à travers deux entités légales : "Service Pétrolier Schlumberger (SPS)" et "Compagnie d'Opérations Pétrolières Schlumberger (COPS)". Son siège social est situé à Alger, dans la commune de Hydra. Elle dispose également de plusieurs installations, que nous récapitulons dans le tableau 4.

Tableau 3.4 : Structure de SLB présente en Algérie

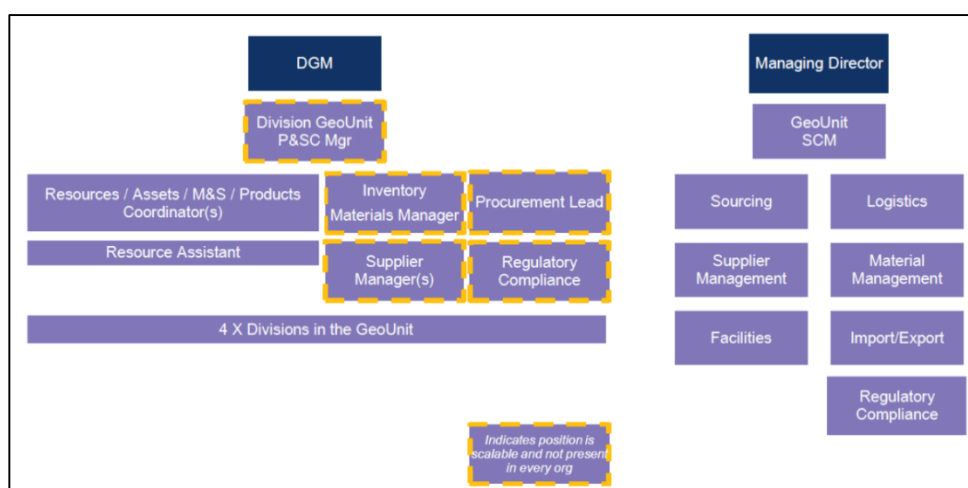
Zones d'activités	Installations
Alger	- 1 Immeuble de bureaux - 1 Résidence des employés
Sud-Centre	- 09 Bases opérationnelles - 02 Bases logistiques - 01 Bunker d'explosifs
Sud-Est	- 01 Base Opérationnelle
Sud-Ouest	- 01 Base Opérationnelle - 01 Bunker d'explosifs - 01 Résidence D'employés

Source : Documents internes de l'entreprise

2.3.2 Gestion de la Supply Chain au sein de SLB NAF

Schlumberger NAF Ltd attache une grande importance à la gestion de sa chaîne d'approvisionnement grâce à sa structure hiérarchique complexe. Cette responsabilité incombe à l'entité Planning & Supply Chain (P&SC). En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement de Slb Ltd, elle gère les activités d'approvisionnement indirect et les achats (directs et indirects) de la GeoUnit. Elle est également chargée de la logistique nationale, des importations/exportations, ainsi que de la gestion des entrepôts partagés et des installations.

2.3.3 Les entités de la supply chain dans SLB NAF

Figure 3.7 : les entités de la supply chain de SLB au niveau de la GeoUnit NAF

Source : documents internes de l'entreprise

Parmi les principales entités de la Supply Chain NAF, on cite :

Supplier Management : Il assure la gestion de la relation entre SLB et les prestataires logistiques tiers (3PL) au nom de l'ensemble de l'entreprise. Son objectif principal est de se concentrer sur la performance, les risques et les coûts des fournisseurs afin de garantir que l'entreprise tire le maximum de valeur de cette relation.

Procurement : Responsable des initiatives d'approvisionnement au sein de la GeoUnit qui sont liées à la division, y compris les exigences en matière d'approvisionnement et la gestion de l'optimisation des coûts des lignes de P&L.

Logistique domestique : Responsable de l'optimisation du transport national, en particulier du transfert des équipements et des produits du segment vers les chantiers où se déroulent les opérations de l'entreprise.

Import/Export : Responsable de la gestion et du suivi des opérations d'importation et d'exportation des équipements et des produits nécessaires à l'activité, y compris les procédures de dédouanement.

Sourcing : Ce département veille à ce que les activités d'approvisionnement de l'ensemble de l'entreprise aient un impact financier maximal en réduisant les risques et en améliorant les performances de la base d'approvisionnement. Il garantit également l'efficacité et l'alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise et les meilleures pratiques du secteur.

Material Management : Responsable des activités de gestion des équipements au sein de la GeoUnit, y compris la gestion des flux, la gestion des entrepôts, l'exactitude des stocks et la réduction des pertes. Les équipements sont classés en trois catégories principales :

- **Les Assets** : Il s'agit des équipements qui fournissent un service pour le compte du client et qui sont spécifiques à Schlumberger.
- **Les M&S (Material and Supplies)** : Il s'agit des pièces de rechange dédiées à la maintenance.
- **Inventaires** : Ils comprennent les équipements en vrac, les consommables, les explosifs et les produits chimiques.

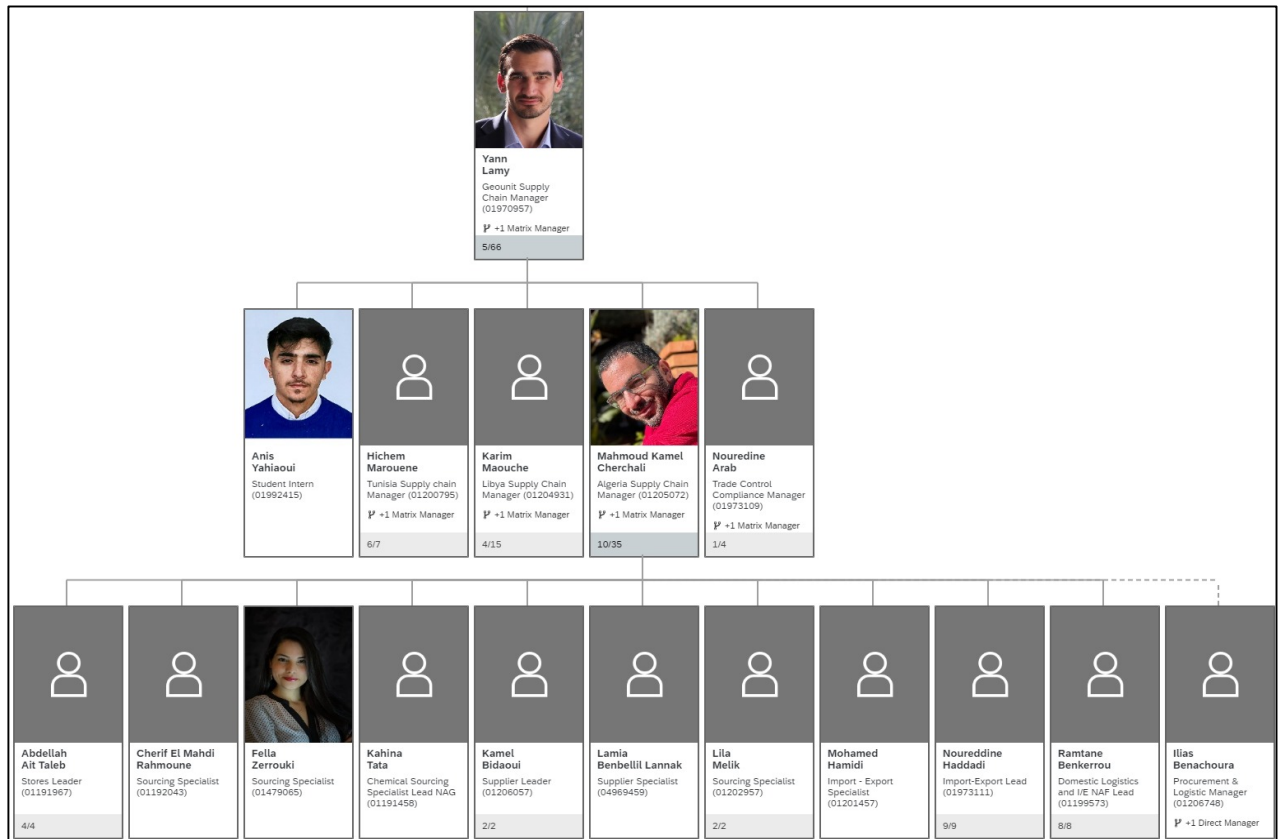
Ces trois catégories sont à leur tour classées en quatre groupes principaux :

- **Surface Equipment & Services.**
- **Drilling & Evaluation.**
- **Chemicals & Logistics.**

- Infrastructure.

2.3.4 Organigramme de la fonction Supply Chain dans NAF

Figure 3.8 : Organigramme de la supply chain de SLB NAF

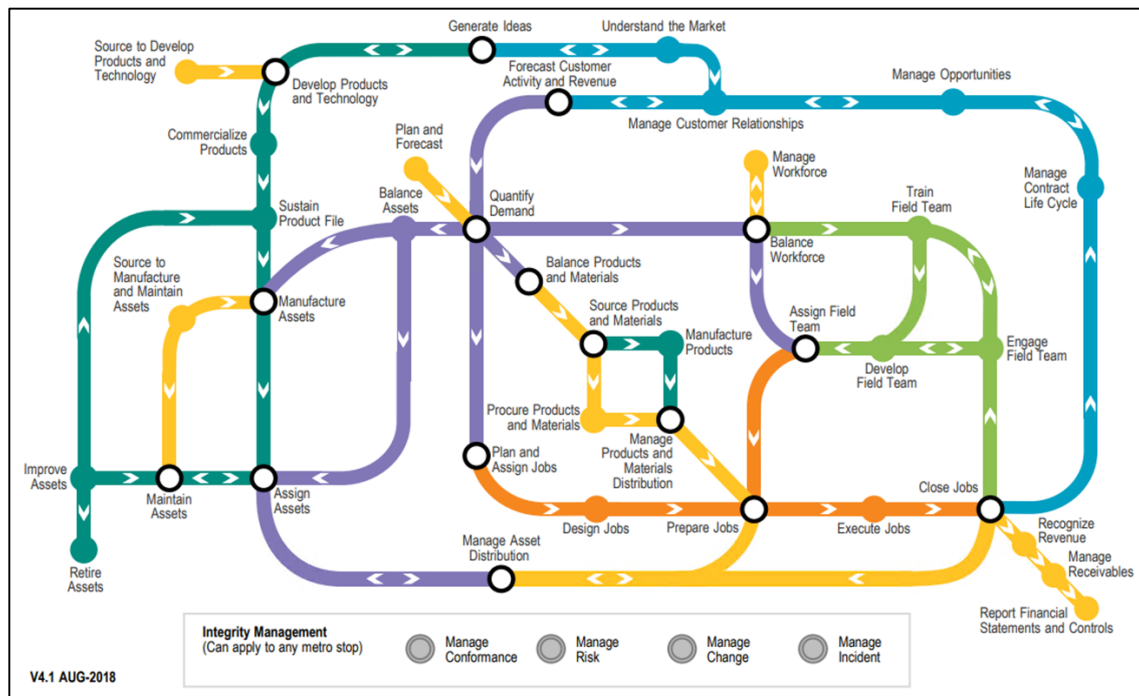


Source : documents internes de l'entreprise

2.3.5 Processus End to End de la supply chain internationale:

Pour comprendre le processus global de le SLB, et connaître ce qu'elle fait vraiment, la visualisation suivante décrit au mieux les différents groupes de processus de chaque fonction et comment elles sont connectées entre elles :

Figure 3.9 : Metromap des processus des fonctions de SLB



Source : document internes de l'entreprise

Les principales fonctions de la chaîne d'approvisionnement sont les suivantes

-Planification

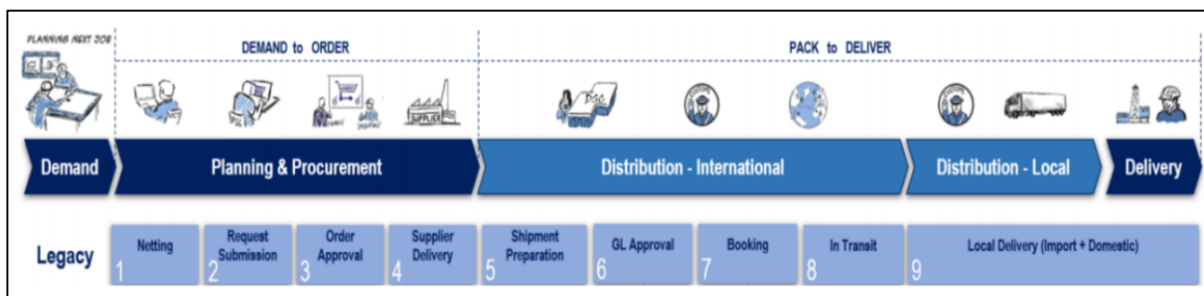
-Approvisionnement, sourcing et performance des fournisseurs

-Distribution : Logistique et gestion des entrepôts

-TCC

- Changements clés avec la réorganisation : combiner la planification avec la chaîne d'approvisionnement
- L'intégration de la demande à la livraison réduit les interfaces, les synergies dans la chaîne de valeur
- Soutenu par les centres de services de la chaîne d'approvisionnement
- Fait partie de la gestion de la performance

Figure 3.10 : Les taches de la supply chain chez SLB



Source : document interne de l'entreprise

Netting : Expression du besoin à travers l'ERP « SAP ».

Request submission : après cette étape le LCT optera pour le mode de lancement de la commande, soit via un bon de commande 'PO' soit elle vérifie disponibilité de la commande dans une autre location Schlumberger pour un éventuel transfert via FMT.

Order approval : Avant le lancement des commandes, ces dernières doivent être approuvées par plusieurs parties prenantes de l'entreprise.

Supplier delivery : Après l'approbation de la commande, le fournisseur reçoit cette dernière pour ensuite la préparer.

Shipment preparation : lorsque la commande est prête chez le fournisseur, le HUB le plus proche du fournisseur géographiquement collecte et consolide les commandes

GL approval : le DSC contacte la base pour confirmer l'envoi des commandes. Le chargé de l'import-export va donner le feu vert si toutes les conditions préalables sont réunies pour importer les outils dans le pays récepteur.

Booking : LE HUB prépare ensuite les documents des marchandises et les consolide dans des DOCs qui contiennent plusieurs commandes et qui seront ensuite affectés au mode de transport adéquat.

In Transit : Elle concerne la phase de transport depuis le Hub vers l'un des ports ou aéroports des pays du NAF

Local delivery : Cette partie concerne le dédouanement des Docs reçus dans les ports ou les aéroports, le transport domestique jusqu'à la base et la vérification des marchandises (ce qui est communiqué et ce qu'est livré)

Section 02 : analyse de l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de l'entreprise SLB

1. Analyse de la situation concurrentielle de l'entreprise SLB

1.1 Performance financière :

Les résultats pour 2022 mettent en évidence le succès continu de la stratégie de rendement financier et opérationnel de SLB, démontrant la capacité de tirer parti de l'étendue de son portefeuille et de ses forces concurrentielles pour obtenir des résultats de premier ordre pour ses clients et ses actionnaires. Depuis 2019, SLB a été repositionné d'un point de vue stratégique et financier, en renforçant son bilan et en créant une culture axée sur le rendement. Elle a amélioré son processus de gestion de portefeuille, faisant de SLB une entreprise moins gourmande en capital, avec un profil de rendement et de génération de flux de trésorerie disponible nettement amélioré. Elle a optimisé son portefeuille pour la résilience et la croissance à long terme à travers trois moteurs de croissance - le cœur, le numérique et les nouvelles énergies - afin de générer des rendements convaincants et de se positionner pour une force à long terme sur tous les marchés où elle opère.

Figure 3.11 : compte de résultat SLB

	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	28 689 707	29 393 853	19 219 055	20 248 146	26 315 001
Coût des ventes	24 897 927	25 646 063	17 100 977	17 017 838	21 480 295
Frais de personnel	-	-	-	0	0
Résultat opérationnel	2 666 573	-8 280 499	-8 874 593	2 441 717	3 888 561
Impôts	390 806	277 713	-661 238	393 854	729 749
Résultat net	1 903 321	-9 025 235	-8 539 088	1 702 579	3 271 225
RN part du groupe	1 869 224	-9 052 024	-8 565 147	1 661 074	3 223 449

Source : <https://fr.investing.com/equities/schlumberger-ltd-income-statement> consulté le 01/06/2023 à 10:00

Une gestion efficace du portefeuille, combinée aux mesures qu'elle a prises pour réduire les coûts, ça a permis d'améliorer considérablement le levier d'exploitation, ce qui la place en position de poursuivre l'expansion des marges à mesure que l'activité mondiale s'accélère.

SLB saisira pleinement le cycle de croissance pour maximiser les bénéfices et la génération de flux de trésorerie, l'allocation du capital étant guidée par trois principes :

- ✓ Maintenir un bilan solide ;
- ✓ Investir dans des opportunités de croissance à rendement relatif ;
- ✓ Offrir des rendements attrayants aux actionnaires par le biais de dividendes durables et de rachats d'actions.

Elle a augmenté son dividende de 40 % en avril 2022, puis de 43 % en janvier 2023, et elle a repris son programme de rachat d'actions au premier trimestre 2023.

Figure 3.12 : rapport annuel 2022

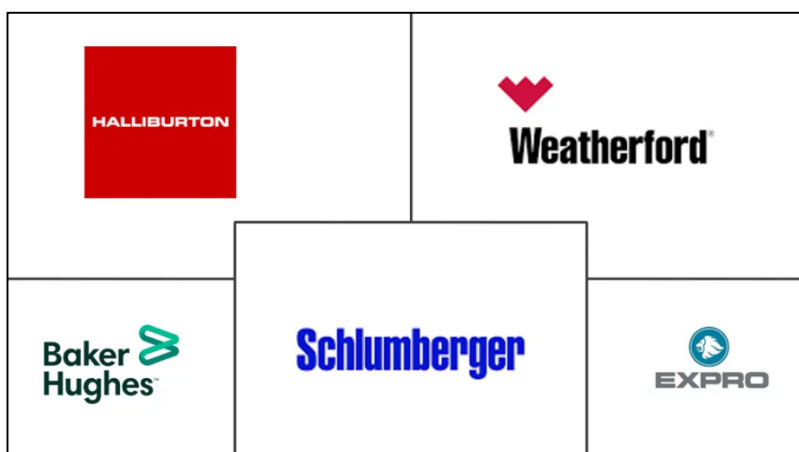


Source : <https://investorcenter.slb.com/static-files/4681ee19-515f-4505-b0ff-8209df9c3553> consulté le 01/06/2023 à 10:00

Aujourd'hui, SLB est plus agile, moins gourmande en capital et plus axée sur le rendement que jamais auparavant. SLB a considérablement renforcé les fondations de l'entreprise et est prête à réaliser des performances financières supérieures dans les années à venir.

1.2 Position de SLB:

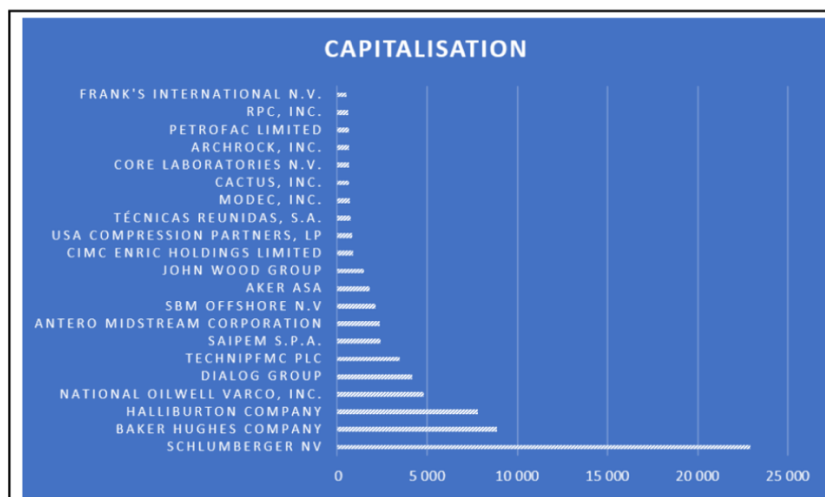
Figure 3.13 : représentation de la part du marché de SLB parmi ses principaux concurrents



Source : <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/north-america-wireline-logging-services-market-industry> consulté le 01/06/2023

Le rapport de NYSE (The New York Stock Exchange) présente l'ensemble des plus grandes firmes en janvier 2020 et la capitalisation de chacune sur le marché des services pétroliers :

Figure 3.14 : Capitalisation boursière des firmes du marché des services pétroliers



Source: adapté de: The new york stock exchange

2. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :

2.1 Description de la méthodologie de recherche

Dans l'objectif d'évaluer la chaîne logistique au sein de l'entreprise SLB NAF, j'ai mené une enquête qualitative, auprès des différents responsables du service supply chain, afin de collecter les informations nécessaires, concernant notre problématique et pour pouvoir vérifier ensuite nos hypothèses et tirer les conclusions les plus pertinentes.

Notre démarche d'investigation se résume donc, à procéder au recueil de données à partir d'un entretien semi-directif et d'observation direct sur le terrain.

Il s'agit pour nous, dans ce chapitre, de présenter notre cadre méthodologique dans un premier temps, et dans un deuxième temps, de discuter les résultats obtenus, de synthétiser, et enfin proposer des recommandations.

Dans cette étape, il s'agira d'aborder le sujet de manière explicative. Nous utiliserons le guide d'entretien (voir annexe 1) qui est un outil de collecte des données des études qualitatives, afin d'apporter des éléments de réponses aux différentes hypothèses émises au préalable de ce travail.

2.2 L'objectif de l'enquête:

L'enquête est une démarche de collecte et de traitement de l'information. Pour mieux connaître la catégorie étudiée. Les objectifs de notre enquête consistent dans un premier lieu à étudier la chaîne logistique de l'entreprise SLB NAF. En deuxième lieu, mettre en évidence ses points forts et ses avantages compétitifs

2.3 Méthodologie de l'enquête:

Lorsque les informations fournies par les sources documentaires sont insuffisantes pour permettre la prise de décision, il est nécessaire de collecter sur le terrain des informations quantitatives ou qualitatives, les plus précises possibles, auprès d'une population dont on veut connaître les caractéristiques, les opinions, les comportements, les attentes, les réclamations ... etc.

Notre enquête se réalisera alors par une étude qualitative, en utilisant un guide d'entretien qui se présente comme le principal instrument de collecte de données dans la phase de l'enquête sur le terrain.

Ce guide d'entretien a été élaboré sur la base des objectifs visés par notre recherche.

2.4 L'outil de collecte de l'information :

L'entretien est un mode principal de collecte d'information. Un entretien est défini comme étant : un rapport oral qui consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche »³⁸

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi-directif, « dans ce type le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples »³⁹

2.5 Les principales variables de l'enquête :

Notre guide d'entretien est composé de huit axes principaux, qui sont en relation directe avec la problématiques et les hypothèses, à savoir les axes suivants :

- ✓ **Le rôle de la logistique :**
- ✓ **Partenariat stratégique avec les fournisseurs :**

³⁸ CHABANI, (S), OUACHERINE, (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2ème édition, p.72.

³⁹ **Ibid.** p.73

- ✓ **Relations clients:**
- ✓ **Systèmes d'informations:**
- ✓ **Utilisation des 3PL/4PL:**
- ✓ **Coopération avec les concurrents:**
- ✓ **Postponement et VMI:**
- ✓ **Mesure du rendement**

Ces axes comportent des sous ensemble de questions ouvertes, pour pouvoir répondre à notre problématique.

2.6 Lieu et la période de l'enquête

Tableau 3.5 : Lieu et période de l'entretien

Date et durée de l'entretien	Lieu de l'entretien
Le 01/06/2023 Durée : 01h	Siege social de l'entreprise SLB North Africa a Hydra, Alger

Source : élaboré par moi-même

Le but de la démarche était d'interroger les responsables du service logistique, au sein de l'entreprise SLB NAF qui se situe à la ville d'Alger, les questions ont été posées oralement en face à face, avec le manager NAF Supply Chain et plusieurs d'autres services qui constituent la fonction Supply Chain, dans la durée moyenne de 20 à 30 minutes, Notre étude s'est déroulée sur 15 jours

2.7 Le profil des interviewés:

Tableau 3.6 : profil de l'interviewé

Nom et prénom	Fonction	Division	Expérience	Expertises
Yann Lamy	Planning & Supply Chain Manager	NAF Geounit	12ans d'expériences	-Project and program management -Continuous improvement -Big data – analytics - AI

				-Procurement and planning -Telecommunication -Process Project management -Supply chain management
--	--	--	--	--

Source: élaboré par moi meme

2.8 L'aspect déontologique de notre entretien

Lors des entretiens, on doit respecter :

- ✓ Présentation de l'objet d'étude au début de l'entretien ;
- ✓ L'anonymat des interviewés;
- ✓ Demande de l'autorisation d'enregistrer l'interview ;
- ✓ Garder à notre disposition les enregistrements et les transcriptions qui concernent nos interlocuteurs ;
- ✓ Remercier nos interviewés.

3. Traitement et synthèse des réponses de l'enquête qualitative :

Nous allons présenter dans cette partie les réponses obtenues à travers le guide d'entretiens.

3.1 Analyse de l'entretien avec le manager de supply chain :

AXE 1 : Le rôle de la logistique

Questions :

- A. Le responsable logistique a-t-il des responsabilités dans la prise de décision stratégique ?
- B. Existe-t-il un service logistique ? Combien d'employés ? Quel âge a le département ?
- C. Quelle est l'expérience du responsable logistique dans cette entreprise, dans cette industrie ?

Analyse des réponses :

- A. Le responsable de la chaîne d'approvisionnement de la GeoUnit chez SLB, veille à l'optimisation des coûts d'exploitation et des performances des activités de la chaîne d'approvisionnement de la GeoUnit (approvisionnement, gestion des fournisseurs, matériaux M&S, logistique, importation/exportation, installations). Il s'agit notamment

de garantir le coût total le plus bas pour les achats indirects, logistiques et MRO dans la GeoUnit, grâce à une base d'approvisionnement à risque limité, et de fournir des services locaux d'approvisionnement direct en matériaux réactifs et efficaces au sein de la GeoUnit, pour le compte des divisions. Grâce à la mise en œuvre complète, à l'adoption et à l'efficacité des processus de la chaîne d'approvisionnement, ils garantissent une gestion précise et sûre des matériaux, une logistique et des importations/exportations fiables et opportunes, ainsi qu'une gestion rentable des installations.

- B.** Chez SLB, il existe un service supply chain dédié. Le nombre d'employés de ce département peut varier en fonction des besoins opérationnels, mais généralement, il compte une équipe de professionnels spécialisés dans la gestion logistique qu'on peut compter jusqu'à 66 employés répartis entre les différentes fonctions de la chaîne d'approvisionnement. Le département logistique a évolué au fil des années pour s'adapter aux exigences changeantes de l'industrie, en adoptant des pratiques innovantes et en investissant dans des technologies de pointe.
- C.** Le responsable logistique de SLB possède une vaste expérience au sein de l'entreprise ainsi que dans l'industrie pétrolière et gazière. Il a accumulé une connaissance approfondie des opérations logistiques spécifiques à l'entreprise, des défis rencontrés et des meilleures pratiques développées au fil de ses douze années au sein de SLB. Son expérience lui permet de prendre des décisions éclairées, de résoudre les problèmes logistiques complexes et d'optimiser les processus pour soutenir les objectifs stratégiques de SLB.

AXE 2 : Partenariat stratégique avec les fournisseurs :

Questions :

- A.** Les fournisseurs participent-ils au processus de conception du produit ?
- B.** L'entreprise s'efforce-t-elle de diminuer le nombre de fournisseurs ?
- C.** Les fournisseurs de l'entreprise coopèrent-ils entre eux ?
- D.** L'entreprise achète-t-elle également le service et le support des partenaires amont ?

Analyse des réponses :

- A.** Les fournisseurs peuvent être impliqués dans le processus de conception du produit selon les besoins de l'entreprise. Dans certains cas, l'entreprise peut travailler en étroite collaboration avec des fournisseurs pour développer des solutions sur mesure qui

répondent à ses exigences spécifiques. Cela peut inclure des consultations pour intégrer des fonctionnalités ou des spécifications particulières dans le produit final.

- B.** SLB peut chercher à rationaliser son réseau de fournisseurs afin de simplifier la gestion des approvisionnements, d'optimiser les relations fournisseurs et d'améliorer la qualité des produits et services fournis. Cependant, cela dépendra de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise, des besoins spécifiques de chaque marché et de la volonté de garantir une diversification adéquate des sources d'approvisionnement.

- C.** La coopération entre les fournisseurs de SLB dépendra des exigences spécifiques de chaque projet ou contrat. Dans certains cas, il peut être nécessaire pour les fournisseurs de collaborer étroitement pour fournir des solutions intégrées ou des systèmes complexes. Schlumberger peut encourager la coopération entre les fournisseurs lorsque cela permet d'améliorer l'efficacité, la qualité ou la fiabilité des produits ou services.

- D.** Oui, SLB peut acheter des services et du support technique auprès de partenaires amont. Il peut s'agir de services liés à l'installation, à la maintenance, à la formation ou à la mise en service des équipements fournis par ces partenaires. L'entreprise peut chercher à établir des relations solides avec des partenaires en amont capables de fournir des services de haute qualité, une expertise technique et une assistance technique pour soutenir ses activités opérationnelles et garantir la satisfaction de ses clients.

AXE 3 : Relations clients :

Questions :

- A.** Les clients participent-ils au processus de conception du produit ?
- B.** Existe-t-il une relation client stratégique plus en aval que le seul premier niveau ?
- C.** L'entreprise offre-t-elle également des services dans le soutien aux partenaires en aval ?
- D.** L'entreprise mesure-t-elle la satisfaction client ?

Analyse des réponses :

- A.** Les clients peuvent être impliqués dans le processus de conception du produit de SLB dans certains cas spécifiques. En tant qu'entreprise axée sur les services, SLB accorde

une grande importance à comprendre les besoins et les exigences de ses clients. Dans le cadre de certains projets complexes ou personnalisés, SLB peut collaborer étroitement avec les clients pour développer des solutions sur mesure qui répondent à leurs besoins spécifiques.

- B.** Oui, SLB vise à établir des relations client stratégiques qui vont au-delà du niveau initial. L'entreprise cherche à développer des partenariats à long terme avec ses clients, en travaillant en étroite collaboration pour comprendre leurs objectifs et défis opérationnels. Cela permet à SLB de proposer des solutions adaptées et d'apporter une valeur ajoutée continue à ses clients au fil du temps.
- C.** Oui, SLB offre des services de soutien aux partenaires en aval. L'entreprise comprend l'importance de fournir une assistance technique et un support continu pour garantir que les produits et services fournis sont utilisés de manière optimale et répondent aux attentes des clients. SLB propose des services de formation, de maintenance, d'installation et de support technique pour soutenir les activités de ses partenaires en aval et s'assurer de leur succès.
- D.** Oui, SLB accorde une grande importance à la mesure de la satisfaction client. L'entreprise utilise divers outils et mécanismes pour recueillir les commentaires de ses clients, tels que des enquêtes de satisfaction, des entretiens réguliers et des réunions de revue de projet. Ces mesures permettent à SLB d'évaluer la satisfaction de ses clients, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer continuellement la qualité de ses produits et services. La satisfaction client est un indicateur clé de la performance de l'entreprise et joue un rôle crucial dans sa compétitivité sur le marché.

AXE 4 : Systèmes d'informations :

Questions :

- A.** L'entreprise utilise-t-elle des systèmes de planification des ressources de l'entreprise ?

- B. L'entreprise utilise-t-elle des systèmes de planification avancés pour planifier les activités logistiques ?
- C. Les fournisseurs et/ou clients sont-ils intégrés aux systèmes d'information de l'entreprise ?
- D. Les fournisseurs/clients de l'entreprise partagent-ils des informations pertinentes pour aider à la planification ?
- E. Comment le responsable logistique décrit-il la qualité de l'information partagée ?

Analyse des réponses :

- A. Oui, SLB utilise des systèmes de planification des ressources de l'entreprise. Ces systèmes sont essentiels pour gérer efficacement les ressources de l'entreprise, y compris les capacités de production, les stocks, les ressources humaines et les besoins en approvisionnement. Ces outils permettent à SLB de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise, d'optimiser les opérations et de prendre des décisions éclairées basées sur des données précises.
- B. Oui, SLB utilise des systèmes de planification avancés pour planifier ses activités logistiques. Ces systèmes intègrent les données sur la demande client, les stocks, les capacités de transport et les contraintes logistiques afin de créer des plans de distribution efficaces. Ils aident à optimiser les itinéraires, à réduire les coûts de transport et à améliorer la satisfaction client en assurant une livraison rapide et précise des produits.
- C. Oui, les fournisseurs et/ou les clients de Schlumberger sont intégrés aux systèmes d'information de l'entreprise. SLB favorise la collaboration et l'échange d'informations avec ses partenaires commerciaux. Grâce à des interfaces et des plateformes technologiques, les fournisseurs et les clients peuvent interagir avec les systèmes de SLB, partager des données sur les commandes, les inventaires, les prévisions et d'autres informations pertinentes pour assurer une coordination efficace des opérations.
- D. Oui, les fournisseurs et les clients de SLB partagent des informations pertinentes pour aider à la planification. Ils fournissent des données sur les prévisions de demande, les délais de livraison, les capacités de production, les contraintes logistiques et d'autres éléments clés. Ces informations permettent à SLB d'ajuster ses plans

d'approvisionnement, de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des stocks et d'anticiper les fluctuations de la demande, ce qui contribue à une planification plus efficace et à une meilleure satisfaction client.

- E.** Le responsable logistique de SLB décrit la qualité de l'information partagée comme cruciale pour la planification et la prise de décision. Il souligne l'importance d'avoir des données précises, actualisées et fiables provenant des fournisseurs et des clients. Une qualité élevée de l'information permet une meilleure visibilité des opérations, une coordination optimale avec les partenaires commerciaux et une capacité à répondre rapidement aux changements dans l'environnement logistique. Cela permet à SLB d'améliorer la précision de ses prévisions, d'optimiser ses ressources et de renforcer sa compétitivité sur le marché.

AXE 5 : Utilisation des 3PL/4PL :

Questions :

- A.** L'entreprise utilise-t-elle des fournisseurs 3PL ou 4PL ?
- B.** Le fournisseur 3PL/4PL est-il impliqué dans la planification stratégique ?
- C.** L'entreprise a-t-elle le contrôle de ses opérations d'entrepôt en interne ?
- D.** L'entreprise est-elle propriétaire des fonctions logistiques ?

Analyse des réponses :

- A.** Oui, SLB utilise des fournisseurs 3PL (Third-Party Logistics) et 4PL (Fourth-Party Logistics). Ces fournisseurs spécialisés dans la logistique jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des opérations de transport, de stockage et de distribution de SLB. Ils apportent leur expertise et leurs ressources pour gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet à SLB de se concentrer sur son cœur de métier.
- B.** Oui, le fournisseur 3PL/4PL est impliqué dans la planification stratégique de SLB. Ils collaborent étroitement avec l'entreprise pour comprendre ses objectifs stratégiques, ses besoins logistiques et ses exigences spécifiques. Le fournisseur 3PL/4PL participe à la définition des plans logistiques, en s'assurant que les ressources nécessaires sont

disponibles, en identifiant les meilleures pratiques et en proposant des solutions innovantes pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement.

- C. Oui, SLB a le contrôle de ses opérations d'entrepôt en interne. L'entreprise dispose de ses propres installations d'entreposage pour gérer ses stocks, ses équipements et ses produits. Cela lui donne un contrôle direct sur la gestion des inventaires, la réception des marchandises, le conditionnement, l'expédition et d'autres activités logistiques liées à l'entrepôt. Ce contrôle interne permet à SLB d'assurer une meilleure coordination et une plus grande agilité dans ses opérations logistiques.

- D. SLB n'est pas propriétaire de toutes les fonctions logistiques. L'entreprise s'appuie sur une combinaison de ressources internes et externes pour gérer ses opérations logistiques. Elle collabore avec des partenaires stratégiques, y compris des fournisseurs 3PL/4PL, pour répondre aux besoins logistiques spécifiques. Cette approche permet à SLB de bénéficier de l'expertise spécialisée des fournisseurs tout en maintenant un certain niveau de contrôle sur ses opérations logistiques internes, ce qui contribue à une meilleure performance et à une plus grande flexibilité.

AXE 6 : Coopération avec les concurrents :

Questions :

- A. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans les fonctions d'approvisionnement ?
- B. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans le domaine de la distribution ?
- C. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans le processus de développement du produit ou dans certaines parties de la production ? C'est-à-dire l'emballage, les normes, etc.

Analyse des réponses :

- A. SLB ne coopère généralement pas avec des concurrents dans les fonctions d'approvisionnement. En tant qu'entreprise opérant dans l'industrie pétrolière et gazière, SLB se concentre sur la recherche, le développement et l'application de technologies avancées pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients. La concurrence dans le

secteur est intense, et chaque entreprise tend à développer ses propres capacités d'approvisionnement pour maintenir sa position sur le marché.

- B.** Dans le domaine de la distribution, SLB peut parfois coopérer avec des partenaires stratégiques, y compris d'autres acteurs du secteur pétrolier et gazier. Cette coopération peut se produire dans des projets spécifiques où une collaboration entre les entreprises peut être bénéfique pour répondre à des besoins logistiques complexes, tels que le transport de matériel ou la gestion des stocks dans des régions géographiques particulières. Cependant, il est important de souligner que cette coopération est limitée et spécifique aux besoins opérationnels.

- C.** SLB peut collaborer avec des concurrents dans le processus de développement du produit ou dans certaines parties de la production, notamment en ce qui concerne les normes et les réglementations. Dans l'industrie pétrolière et gazière, il existe souvent des organisations, des consortiums ou des groupes de travail qui rassemblent les acteurs du secteur pour établir des normes techniques, des protocoles d'essai ou des spécifications communes. SLB peut participer à ces initiatives en travaillant avec d'autres concurrents afin de promouvoir des normes de qualité, de sécurité et d'efficacité pour l'industrie dans son ensemble. Cependant, il convient de noter que les détails spécifiques de la coopération avec des concurrents dans ces domaines peuvent varier en fonction des circonstances et des projets particuliers.

AXE 7 : Postponement et VMI :

Questions :

- A.** La différenciation des produits se produit-elle en aval (extérieur) de l'entreprise ?
- B.** L'entreprise retarde-t-elle la différenciation des produits jusqu'à réception de la commande du client ?
- C.** L'entreprise retarde-t-elle la différenciation des produits pour atteindre la dernière position possible (ou la plus proche du client) dans la chaîne d'approvisionnement ?
- D.** L'entreprise utilise-t-elle/prévoit-elle d'utiliser les stocks gérés par le fournisseur ?

Analyse des réponses :

-
- A.** Dans le contexte de SLB, la différenciation des produits se produit principalement en amont (intérieur) de l'entreprise. En tant que fournisseur de services et de technologies pour l'industrie pétrolière et gazière, SLB se concentre sur le développement et l'innovation de ses produits et solutions en interne. Cela comprend la conception et la fabrication d'équipements spécialisés, ainsi que le développement de logiciels et de technologies avancées adaptés aux besoins spécifiques de ses clients.
- B.** SLB ne retarde généralement pas la différenciation des produits jusqu'à la réception de la commande du client. Les produits et services proposés par SLB sont souvent conçus et fabriqués pour répondre aux exigences spécifiques de l'industrie pétrolière et gazière. La personnalisation et l'adaptation des produits se font généralement en amont, en fonction des spécifications et des besoins du marché, afin de pouvoir répondre rapidement aux demandes des clients lorsqu'ils passent commande.
- C.** SLB ne retarde pas délibérément la différenciation des produits pour atteindre la dernière position possible dans la chaîne d'approvisionnement. En tant que fournisseur de services et de technologies, l'entreprise cherche à fournir des solutions efficaces et de haute qualité à ses clients. Cela peut impliquer une coordination avec d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour assurer une livraison rapide et efficace des produits aux clients finaux, mais l'objectif principal de SLB est de fournir des produits différenciés dès que possible pour répondre aux besoins spécifiques des clients.
- D.** Dans certains cas, SLB peut utiliser des stocks gérés par des fournisseurs. Cela peut se produire lorsque des composants ou des pièces spécifiques sont fournis par des partenaires externes dans le cadre de l'approvisionnement en matériaux ou de la fabrication d'équipements. Cependant, il est important de noter que SLB a également ses propres systèmes de gestion des stocks pour assurer un approvisionnement fiable et une disponibilité des produits pour ses clients. La gestion des stocks est une partie intégrante de la logistique et de la planification des opérations de SLB pour répondre efficacement à la demande des clients.

AXE 8 : Mesure du rendement**Questions :**

- A. L'entreprise compare-t-elle les performances d'autres entreprises en matière de logistique ?
- B. L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs clés de performance pour mesurer la performance logistique ?
- C. L'entreprise utilise-t-elle un tableau de bord prospectif ou d'autres outils de mesure de la performance ? Si oui, comment la logistique est-elle mesurée?

Analyse des réponses :

- A. SLB utilise des benchmarks pour évaluer et comparer les performances logistiques avec d'autres entreprises du secteur pétrolier et gazier. Cela permet à l'entreprise de se situer par rapport aux meilleures pratiques de l'industrie et d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées. Les benchmarks sont utilisés comme référence pour évaluer la performance de la logistique de Schlumberger et identifier les opportunités d'optimisation.
- B. Oui, SLB utilise des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer et évaluer sa performance logistique. Ces KPI couvrent différents aspects de la logistique, tels que la précision des livraisons, les délais de livraison, les coûts logistiques, la qualité du service, la gestion des stocks, etc. Ces indicateurs aident à évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations logistiques de SLB et à suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs fixés.
- C. SLB utilise un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) et d'autres outils de mesure de la performance pour évaluer la logistique de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif permet de mesurer et de suivre les performances à travers différents axes, tels que la satisfaction client, les processus internes, la croissance et l'apprentissage organisationnel. Dans le contexte logistique, les mesures peuvent inclure des indicateurs de satisfaction client, tels que le respect des délais de livraison, la réduction des erreurs dans les commandes, l'optimisation des coûts logistiques, etc. Ces outils aident à évaluer

la performance globale de la logistique de SLB et à prendre des décisions stratégiques pour améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

4. Constats et recommandations

4.1 Analyse SWOT de SLB:

4.1.1 Forces:

- SLB dispose d'une unité de recherche et de développement de qualité qui travaille intensément pour développer de nouvelles technologies et de nouveaux équipements afin de faciliter le processus de travail. Cette unité travaille intensément au développement de nouvelles technologies et de nouveaux équipements afin de faciliter le processus d'extraction et d'exploration des gisements de pétrole et de gaz naturel.
- SLB a toujours eu les faveurs des partis politiques dans les pays où elle est présente. Ce soutien politique permet à l'organisation de se développer au fil du temps.
- La force de l'organisation réside dans sa présence mondiale, puisqu'elle possède déjà des entités dans plus de 85 pays. En outre, l'organisation a employé plus de 120 000 personnes de 140 nationalités différentes (Slb.com 2018).
- SLB détient la plus grande part de marché dans son secteur, car il est le plus grand fournisseur de services pétroliers et de services d'équipement
- La communication au sein de l'organisation fonctionne bien et la communication permet d'améliorer les liens avec les employés.
- Le personnel de l'organisation est motivé et très bien formé pour accomplir le travail en un minimum de temps. Schlumberger dispose d'un bon ensemble de technologies et possède les capacités techniques nécessaires pour travailler dans de bonnes conditions.
- Plus important encore, SLB utilise les technologies de fusion et d'acquisition pour développer sa part de marché. SLB a commencé ses acquisitions en rachetant Dow Chemical et en 1987, SLB a acheté Neptune et SLB a acquis l'organisation logicielle GeoQuest system en 1992 (Reuters.com 2018).

4.1.2 Faiblesses:

- SLB présente des faiblesses sur le plan juridique, car l'organisation a été confrontée à des problèmes juridiques dans de nombreux pays. En outre, la procédure juridique de SLB pour lutter contre ces problèmes n'est pas solide.

- SLB est confronté à un problème de déversement de pétrole dans de nombreux pays et les fuites de pétrole peuvent contaminer l'eau. En outre, les sources radioactives peuvent être à l'origine de problèmes dans la société. Schlumberger est donc confronté à des faiblesses en matière d'environnement.
- Ces derniers temps, les revenus de l'organisation sont en baisse et ont diminué de 2 % en 2016 par rapport à 2015. En Amérique du Nord, les revenus ont chuté de 33 % et les bénéfices ont également diminué (Epmag.com 2018).

4.1.3 Opportunités:

- SLB croit en la fusion et l'acquisition d'entreprises. Par conséquent, l'organisation peut acquérir n'importe quelle entreprise spécialisée dans les énergies renouvelables afin d'étendre ses activités au secteur des énergies non renouvelables. Comme c'est le cas avec sa restructuration récente
- L'augmentation de la demande de pétrole et de gaz naturel est un autre atout pour SLB, car la demande de pétrole et de gaz naturel est élevée sur le marché mondial.
- SLB peut déployer un plan pour les produits de base en améliorant la technologie. En outre, le développement des fournisseurs doit être amélioré par la mise en place d'activités dans différentes sections.

4.1.4 Menaces:

- Sur le marché mondial, le prix du pétrole fluctue et, par conséquent, la demande de services pétroliers diminue avec le temps.
- Sur le marché, il existe des lois environnementales dans différents pays. Les gouvernements des différents pays établissent différentes règles et réglementations ; SLB doit donc se conformer à ces règles.
- Dans certains pays, la stabilité économique n'est pas bonne ; SLB peut donc être confronté au problème du faible développement économique.

4.2 Analyse PORTER de SLB

4.2.1 Rivalité dans le secteur :

La rivalité dans le secteur n'est pas très forte car la présence mondiale de SLB en fait un acteur unique sur le marché. SLB fait de l'organisation un acteur unique sur le marché. Sous l'égide de

l'OPEP, de nombreuses organisations jouent un rôle important dans l'amélioration des technologies. Les principaux acteurs du Le marché est dominé par Weatherford, Baker Hughes et Halliburton. Cette force est *moyenne*. Elle peut être plus élevée si les grands producteurs et les autres concurrents procèdent à des fusions et à des acquisitions pour accroître leur force concurrentielle

4.2.2 La menace des produits de substitution :

La menace de substitution sur le marché est limitée car il n'y a pas beaucoup d'équipements et de fournisseurs de services qui peuvent gérer le forage, la mesure des puits et l'extraction du pétrole. Les technologies fournies par Schlumberger sont dominantes ; toutefois, elles ne sont pas facilement irremplaçables. Les technologies de forage et d'exploration deviennent de plus en plus sophistiquées et les concurrents sur le marché tentent d'améliorer les technologies. Cette force est *faible*.

4.2.3 La menace des nouveaux entrants :

La menace de nouveaux entrants dans l'industrie pétrolière peut avoir un impact sur la concurrence potentielle. La menace d'un nouvel entrant dans le secteur du pétrole et du gaz est importante malgré l'attrait potentiel de l'industrie. Dans l'industrie des services pétroliers, les barrières à l'entrée sont élevées, car il faut des capitaux considérables pour créer une nouvelle organisation dans ce secteur. Dans le secteur des services et équipements pétroliers, l'organisation doit disposer de ressources humaines et technologiques importantes afin de pouvoir se positionner verticalement dans le secteur. La nouvelle organisation doit disposer d'un énorme investissement initial pour le développement de l'entreprise. Le coût n'est pas seulement lié à l'exploration du gisement de pétrole, mais aussi au service de forage, à la main-d'œuvre, à la recherche scientifique, aux matériaux et à l'énergie. Les coûts unitaires sont élevés car les économies d'échelle sont importantes dans ce secteur. Par conséquent, les petites et nouvelles entreprises ne peuvent pas gérer de grandes sommes d'argent. Cette force est *faible*.

4.2.4 Pouvoir de négociation des clients :

Les clients peuvent avoir un impact sur la rentabilité de l'industrie car ils peuvent faire baisser les prix dans l'industrie et les clients peuvent exiger une qualité élevée. Les clients de SLB sont les compagnies pétrolières et gazières et le pétrole est échangé sur les comptoirs entre deux parties. SLB a la possibilité de faire des affaires avec les compagnies pétrolières et gazières. Les clients n'ont pas beaucoup d'options pour choisir d'autres entreprises, car SLB est le plus grand fournisseur de services d'équipement du secteur. Parmi les clients, on trouve des entreprises internationales, des spécialistes du marketing, des négociants et des distributeurs. Les clients n'ont pas beaucoup de pouvoir pour changer d'entreprise, car ils ne sont pas confrontés à des coûts de changement, car l'équipement et les services pétroliers sont très importants pour les clients. Cette force est *moyenne*.

4.2.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs:

Les fournisseurs peuvent éroder le potentiel futur de l'organisation en augmentant les prix. Les fournisseurs de SLB sont variés, car l'organisation possède de nombreuses entités dans le monde. Elle est présente dans le monde entier et les relations commerciales avec les fournisseurs doivent être bonnes. Les fournisseurs de Schlumberger sont principalement des fabricants d'équipements et des prestataires de services technologiques. SLB est basée sur la fiabilité, la confiance, la coopération et la communication. Elle achète des produits auprès de fabricants et de fournisseurs qui expriment une qualité et des normes élevées pour un niveau exceptionnel de qualité et de services, des performances de livraison solides, des prix compétitifs et des services après-vente efficaces. À cet égard, dans l'industrie des services pétroliers, les fournisseurs jouent un rôle important en apportant un avantage concurrentiel à l'entreprise en ajoutant de la valeur grâce à la qualité et au soutien des services et des produits. Les organisations utilisent des technologies qui permettent un accès efficace à l'information et recherchent de nouvelles technologies et une fabrication locale. Le coût de changement de fournisseur est élevé et les fournisseurs ont mis en place une infrastructure informatique avec des transactions électroniques. Cette force est *importante* sur le marché.

4.3 Recommendations:

A l'issue de mon stage au sein de SLB NAF Algérie, j'ai eu l'occasion de voir de près les pratiques de la collaboration dans la supply chain et sa contribution sur la compétitivité de cette dernière.

A travers les informations que j'ai traité et interprété, j'ai dressé quelques recommandations.

Mes suggestions sont les suivantes :

- 1- Les différents éléments de la chaîne d'approvisionnement, tels que les fournisseurs, les fabricants, les entrepôts et les magasins, devraient être intégrés dans un système unique, ce qui rend la gestion de la chaîne d'approvisionnement plus efficace.
- 2- L'activité de chaîne d'approvisionnement de SLB doit être abordée de manière plus systématique, sur la base de processus intégrés et documentés.
- 3- L'équipe impliquée dans l'aspect opérationnel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement doit être hautement qualifiée dans la fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement sur la base d'une expérience situationnelle, contrairement aux positions hiérarchiques de l'entreprise.
- 4- Les responsables des opérations de la chaîne d'approvisionnement doivent être engagés et responsables et ne doivent pas s'appuyer uniquement sur des procédures et des normes, ce qui peut être réalisé en interagissant étroitement avec l'équipe opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement.
- 5- Le système de gestion proposé doit tenter de gérer non seulement les questions liées à la gestion physique des produits et des ressources, mais aussi la contribution de la gestion des connaissances des professions hautement qualifiées dans la fonction de la chaîne d'approvisionnement.
- 6- Rester attentif aux tendances et aux défis du marché : Garder une surveillance constante sur les évolutions économiques, politiques et réglementaires qui pourraient affecter sa supply chain.
- 7- Anticiper les risques potentiels tels que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les fluctuations des coûts des matières premières ou les changements dans la demande des consommateurs.
- 8- Évaluer régulièrement les performances de sa supply chain : Mettre en place des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité, la fiabilité et la flexibilité de votre supply chain. Identifier les domaines à améliorer et collaborer avec vos fournisseurs pour mettre en œuvre des initiatives d'amélioration continue, telles que la réduction des délais de livraison, l'optimisation des stocks ou l'amélioration de la qualité des produits.
- 9- Favoriser une culture de collaboration au sein de votre entreprise : Encouragez la collaboration entre les différentes équipes et départements impliqués dans la supply

chain. Organiser des réunions régulières pour partager les meilleures pratiques, résoudre les problèmes et favoriser l'innovation. Encourager également le partage d'informations et de connaissances avec vos fournisseurs pour créer une relation mutuellement bénéfique.

5. Limites de la recherche:

Restreinte aux données internes : Cette étude repose principalement sur les données internes de SLB, ce qui peut limiter la vision globale de la contribution de la supply chain à la compétitivité. L'inclusion de données externes, provenant de concurrents ou de partenaires commerciaux, pourrait fournir une perspective plus complète.

Variables externes non contrôlées : Des facteurs externes tels que l'économie, la politique ou l'environnement peuvent influencer la compétitivité de SLB, mais ils ne sont pas pris en compte dans l'étude. Ces variables pourraient avoir un impact significatif sur les résultats.

Limitation de la période d'étude : L'étude se concentre sur une période spécifique, ce qui limite la capacité à tirer des conclusions sur la durabilité des améliorations de compétitivité de SLB à long terme. Les tendances et les dynamiques de l'industrie évoluent avec le temps et nécessitent une évaluation continue.

Généralisation des résultats : Les résultats de l'étude peuvent être spécifiques à SLB et ne peuvent pas être généralisés à d'autres entreprises de la supply chain ou à d'autres industries. Les contextes opérationnels et les défis concurrentiels peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre.

Biais de recherche : Malgré les efforts pour minimiser les biais, il est possible que des biais se soient glissés dans la collecte et l'analyse des données. Cela peut inclure des biais de sélection des échantillons, des biais de réponse des participants ou des biais dans l'interprétation des résultats.

Confidentialité et restriction de l'information : certaines informations sensibles peuvent ne pas être accessibles ou divulguées dans le cadre de mon étude cela a pu limiter la portée et la profondeur de l'analyse, ainsi que la possibilité de comparer les résultats avec d'autres

entreprises surtout avec un thème portant sur la compétitivité d'une entreprise comme SLB, rajoutant à cela le fait de fournir des détails spécifiques sur des stratégies ou des initiatives commerciales ou logistiques clés de SLB

CONCLUSION DU CHAPITRE

Grâce à mon étude approfondie, j'ai pu examiner de manière globale la compétitivité de l'entreprise et décrire les pratiques d'une chaîne d'approvisionnement performante, ainsi que son influence sur la compétitivité de l'entreprise. Cette analyse s'appuie sur des entretiens réalisés et des documents consultés.

J'ai développé une approche analytique pour démontrer la contribution de la chaîne d'approvisionnement et identifier ses principaux axes d'amélioration pour renforcer la compétitivité de l'entreprise. En mettant en œuvre cette approche au sein d'une entreprise multinationale du secteur pétrolier et gazier, comme SLB, j'ai pu acquérir une compréhension explicite du fonctionnement des différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des facteurs qui la régissent. Cela a clairement démontré l'importance des éléments clés du supply chain management ainsi que la collaboration avec les fournisseurs et partenaires, et bien sûr l'utilisation des technologies et outils d'analyse de données, dans l'amélioration significative de la performance et de la compétitivité des entreprises

En conclusion, la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement est un processus continu qui nécessite une évaluation régulière et une adaptation aux évolutions du marché. Les recommandations formulées offrent des pistes d'amélioration afin que SLB maintienne son avantage concurrentiel et continue de prospérer.

CONCLUSION GENERALE

La supply chain, en tant qu'approche de gestion par la valeur, implique la coordination et l'intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein d'une entreprise et de son système de valeur global. Son objectif est de synchroniser et d'optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'informations afin de créer de la valeur pour le client. Il n'existe pas de modèle unique pour mettre en place une supply chain efficace, mais il existe bel et bien des pratiques à mettre en œuvre selon la littérature pour augmenter la performance d'une supply chain.

Dans un marché caractérisé par une concurrence de plus en plus intense, les entreprises cherchent à innover dans leur organisation afin de renforcer leur compétitivité. C'est dans ce contexte que la supply chain est devenue un concept innovant. Étant donné son importance dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, la question de la valeur ajoutée générée par sa mise en place se pose. Il est donc nécessaire de mettre en évidence les différents concepts clés et de traiter de manière explicite les acteurs impliqués (fournisseurs, producteurs, clients, actionnaires, etc.) ainsi que les maillons de la chaîne (approvisionnement, gestion des stocks, production, planification, marketing, etc.), ainsi que les différents flux (physiques, informationnels et financiers). De nombreuses études ont démontré le lien étroit entre la supply chain et la compétitivité de l'entreprise, se traduisant par plusieurs avantages :

- Maîtrise des coûts de production, ce qui permet de proposer des prix attractifs.
- Augmentation des parts de marché.
- Amélioration de la relation avec les fournisseurs et augmentation des chances de réussite des relations transactionnelles grâce à une approche de management interorganisationnel.
- Fidélisation des clients grâce à une gestion efficace de la relation client, basée sur une approche de marketing relationnel.
- Facilitation de l'accès à l'information entre les différentes parties prenantes.
- Encouragement de l'innovation managériale et technologique par l'échange de connaissances tout au long de la supply chain.

Pour mieux appréhender ce sujet, nous avons entrepris une recherche approfondie dans une vaste littérature et avons mis en pratique et vérifié des concepts et des définitions liées à la supply chain et à leur contribution à l'amélioration de la compétitivité au sein de l'entreprise.

Afin de développer notre compréhension, nous avons adopté une approche qualitative basée sur la collecte et l'analyse de données en utilisant la technique de l'enquête par entretien. Les informations recueillies nous ont permis d'explorer la situation concurrentielle de l'entreprise et de mettre en évidence les points essentiels sur lesquels nous devons nous concentrer pour améliorer les performances et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Dans l'ensemble, nos résultats empiriques confirment nos hypothèses initiales, mettant en évidence les trois points suivants :

- **L'importance des éléments clés du supply chain management**
- **La collaboration avec les fournisseurs et partenaires,**
- **L'utilisation des technologies et outils d'analyse de données, dans l'amélioration significative de la performance et de la compétitivité des entreprises.**

Ces constatations soulignent la nécessité d'adopter des pratiques et des stratégies de supply chain bien conçues, adaptées aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise SLB, afin de maximiser son potentiel de croissance et de réussite sur le marché.

Enfin, il est important de mentionner le bon nombre d'outils mis à disposition de l'équipe de SLB Algérie (accès à une base de données, manuel de travail, rapports de statistiques...) ainsi que la convivialité et l'accueil des responsables, néanmoins cela n'empêche pas les difficultés et les limites auxquels je me suis retrouvé confronté pour mener à bien mon enquête

En conclusion, je tiens à préciser que je n'ai pas la prétention d'affirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de mon mémoire soient complètes, néanmoins j'espère que mon travail inspirera d'autres recherches à l'avenir et donnera des orientations et axes de recherches à développer pour les travaux à venir. Il serait intéressant d'approfondir les recherches en tentant de répondre à la problématique en utilisant une méthode de benchmarking, pour avoir un comparatif avec les autres entreprises sur le marché et obtenir un aspect de la compétitivité plus concret.

BIBLIOGRAPHIE

1) Ouvrages :

- BAGLIN, (G) et autres : **Mangement industriel et logistique**, édition ECONOMICA, 6ème édition, Paris, 2013,
- BIENAYME (A), « **Principes de concurrence** », Préfacé par Babusiaux Christian, édition Economica, 1998.
- BRUN (D), GUERIN (F), « **La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir** », Edition EMS, 2014,
- CHABANI, (S), OUACHERINE, (H) : **Guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2ème édition.
- COURTOIS (A) et autres ; **Gestion de la production** ; Edition d'organisation ; 4e Edition ; 2003.
- DONIER (P), FENDER(M) ; **la logistique globale : enjeux, principes, exemples** ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002 ;
- LACHAAL (L), **La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité.** Zaragoza : CIHEAM, n.57, 2001.
- LE MOIGNE(R), « **Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente** », Dunod, France, 2015,
- LYONNET, et autres : **supply chain management**, édition Dunod, 2019,
- MARCHEL (A) : « **logistique globale** », ellipses, édition Marketing S.A, 2006,
- MARTIN (C), « **Supply Chain Management** », Village Mondiale, 3ème édition, 2005.
- MEDAN. (P), CRATACAP. (A) : **Logistique et Supply chain management** ; édition DUNOD. Paris, 2008,
- MEDANE (P), GARATACAP (A), « **Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale** », Dunod, Belgique, 2008.
- MEIER (O) « **Diagnostic stratégique** » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? édition Dunod, Paris 2005.
- PIMOR (Y), FENDER (M), « **Logistique : production, distribution, soutien** », édition Dunod, 5eme, Paris, 2008.
- PIMOR, (Y), FENDER, (M) : **Logistique : Production, Distribution, Soutien** » édition DUNOD, 5^{ème} édition.
- PORTER (M), « **L'avantage concurrentiel** », Inter Editions, Paris, 1986.
- PORTER. (M.E): **L'avantage concurrentiel des nations**, édition : InterEditions ; PARIS, 1993.
- SAMAIL. (A) : **Stratégie logistique Supply Chain management**, édition DUNOD, 3ème édition ; 2004.
- SAMII (K), « **Stratégie logistique : supply chain management** », 3ème édition, Dunod, Paris, 2002,
- SHOSHANAH (C) et ROSSEL (J), « **Avantage Supply Chain** », Editions d'organisation, Paris, 2005.

- TERNISIEN et autres, « **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services**, **préfacé par : Christian PIERRET**, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris 2001.
- TIXIER, (D) et autres : **La logistique d'entreprise**, édition DUNOD, Paris, 1996,
- VAN LAETHEM (N), DURAND-MEGRET (B), **La boîte à outils du Responsable marketing**, Dunod, 2019.

2) Revues

- BARNEY (J), '**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**,' Journal of Management, 17 ,1991.
- BATT (B) & PURCHASE (S), **Managing collaboration within networks and relationships**, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33.
- CHAFIK (K), BOUBKER (O), « **Revue Marocaine de management logistique et transport** », N°1, 2016,
- CHRISTOPHER (M) **Logistics and Supply Chain Management**, Pearson Education Ltd, Harlow.
- CLOSS (D), **A global supply chain network**, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33.
- FYNES (B), VOSS (C) BURCA (S), **The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 1.
- HANDFIELD (R) NICHOLS (E), **Key issues in global supply base management**, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33.
- HURD (M), NYBERG (L). **The value factor: How global leaders use information for growth and competitive advantage**, Bloomberg.
- KOTABE (M), Murray (J.Y), **Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage**, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33.
- LANDAU (R), **Technology, capital formation and U.S. competitiveness**. Dans: *International Productivity and Competitiveness*, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.
- **Oil & Gas Science and Technology** - Rev. IFP, Vol. 57 (2002), No.2.
- OLAVARRIETA (S), **Resource-based theory and strategic logisticsresearch**, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.27, No. 9/10.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York
- RUNGTUSANATHAM (M) et autres, **Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective**, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23, No. 9.
- SHARPLES (J), MILHAM, (N). *Long run competitiveness of Australian agriculture*. USDA

- SKJOETT-LARSEN (T).et autres, **Supply chain collaboration**, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 33, No. 6.
- YUSUF et autres, **Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives**, **European Journal of Operational Research**, Vol. 159.

3) Travaux universitaires :

- BABAI (M), « **Politique de pilotage de flux dans les chaines logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks** », thèse grade de doctorat, Paris, 2005.
- DJATIT (F), TALEB (R) : **La gestion de la chaine logistique**, mémoire de master en Sciences Commerciales, UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU.2019.
- JULIEN FRANCOIS (M), **Planification des chaines logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance**, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007.
- MAHMOUDI (J), **simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaines logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications**, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006.
- MENAOUI (A), « **l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client** », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015.
- OUERAT (A) **L'impact de l'optimisation de la Supply Chain sur la productivité de l'entreprise**, Mémoire de master en Sciences Commerciales, École des hautes études commerciales, Alger 2019.

4) Webographie

- <https://www.slb.com/>
- <https://slb001.sharepoint.com/sites/MH-planningsupplychain>
- <https://spx.slb.com/Basket/ManageBasket?id=338733>
- <http://www.Cat-logistique.Com/optimisation.Html> Consulté le 07/04/2023 à 22 :00.
- <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/5forcesporter-fr.pdf> consulté le 24/04/2023 à 14 :30
- <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html> consulté le 24/04/2023 à 14 :42
- <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/africa-oil-field-services-market-indust>
- <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/north-america-wireline-logging-services-market-industry>
- <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/africa-oil-field-services-market-industry>
- <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/north-america-wireline-logging-services-market-industry>

ANNEXES

Liste des annexes

N°	Titre	Page
Annexe 1	Guide d'entretien	109
Annexe 2	Site web, logiciel interne SharePoint pour SLB NAF	112
Annexe 3	Site web, logiciel interne SharePoint pour Supply Chain	113
Annexe 4	Processus d'évaluation de fournisseurs	114
Annexe 5	Document électronique, Guide d'utilisation pour la supply chain	115
Annexe 6	Les principaux logiciels et technologies utilisés par SLB	116

Annexe 1.1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien pour le Manager Supply Chain de SLB NAF

Le 01/06/2023 à Hydra, Alger

Bonjour Mr, Je suis étudiant à l'EHEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales) d'Alger, et Prépare un mémoire de Master en Sciences Commerciales (Option : Management et Entrepreneuriat) ayant pour thème : « Contribution et défis de la supply chain à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. »

L'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l'importance d'une bonne maîtrise des fonctions logistiques de distribution et leur impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Votre contribution m'est grandement précieuse pour l'accomplissement et la réussite de mon travail de recherche.

Merci de bien vouloir répondre à ces questions et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps, sachant que vos réponses resteront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de cette recherche universitaire.

YAHIAOUI Anis Mohamed

Questions

AXE 1 : Le rôle de la logistique (et surtout du responsable logistique) dans l'entreprise :

Je veux savoir si la logistique fait partie de la stratégie à long terme de l'entreprise

- A. Le responsable logistique a-t-il des responsabilités dans la prise de décision stratégique ?
- B. Existe-t-il un service logistique ? Combien d'employés ? Quel âge a le département ?
- C. Quelle est l'expérience du responsable logistique dans cette entreprise, dans cette industrie?

AXE 2 : Partenariat stratégique avec les fournisseurs

Je poserai des questions pour savoir dans quelle mesure les relations avec les partenaires en amont sont bien développées.

- A. Les fournisseurs participent-ils au processus de conception du produit ?
- B. L'entreprise s'efforce-t-elle de diminuer le nombre de fournisseurs ?
- C. Les fournisseurs de l'entreprise coopèrent-ils entre eux ?
- D. L'entreprise Achète-t-elle également le service et le support des partenaires amont ?

AXE 3 : Relations clients

Je poserai des questions pour savoir dans quelle mesure les relations avec les partenaires en aval sont bien développées

- A. Les clients participent-ils au processus de conception du produit ?
- B. Existe-t-il une relation client stratégique plus en aval que le seul premier niveau ?
- C. L'entreprise offre-t-elle également des services dans le soutien aux partenaires en aval ?
- D. L'entreprise mesure-t-elle la satisfaction client ?

AXE 4 : Systèmes d'information

J'étudierai comment les systèmes d'information sont utilisés dans la logistique

- A. L'entreprise utilise-t-elle des systèmes de planification des ressources de l'entreprise ?
- B. L'entreprise utilise-t-elle des systèmes de planification avancés pour planifier les activités logistiques ?
- C. Les fournisseurs et/ou clients sont-ils intégrés aux systèmes d'information de l'entreprise ?
- D. Les fournisseurs/clients de l'entreprise partagent-ils des informations pertinentes pour aider à la planification ?
- E. Comment le responsable logistique décrit-il la qualité de l'information partagée ?

AXE 5 : Utilisation de fournisseurs 3PL ou 4PL

Je poserai des questions pour savoir si l'entreprise utilise des partenaires externes dans des fonctions logistiques

- A. L'entreprise utilise-t-elle des fournisseurs 3PL ou 4PL ?
- B. Le fournisseur 3PL/4PL est-il impliqué dans la planification stratégique ?
- C. L'entreprise a-t-elle le contrôle de ses opérations d'entrepôt en interne ?
- D. L'entreprise est-elle propriétaire des fonctions logistiques ?

AXE 6 : Coopération avec les concurrents

Je vais demander si l'entreprise a une coopération stratégique avec ses concurrents

- A. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans les fonctions d'approvisionnement ?
- B. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans le domaine de la distribution ?
- C. L'entreprise coopère-t-elle avec des concurrents dans le processus de développement du produit ou dans certaines parties de la production ? C'est-à-dire l'emballage, les normes, etc.

AXE 7 : Report et VMI

Je poserai des questions pour savoir si le report ou l'IMT sont utilisés pour atteindre une plus grande efficacité dans la logistique en aval

- A. La différenciation des produits se produit-elle en aval (extérieur) de l'entreprise ?
- B. L'entreprise retarde-t-elle la différenciation des produits jusqu'à réception de la commande du client ?
- C. L'entreprise retarde-t-elle la différenciation des produits pour atteindre la dernière position possible (ou la plus proche du client) dans la chaîne d'approvisionnement ?
- D. L'entreprise utilise-t-elle/prévoit-elle d'utiliser les stocks gérés par le fournisseur ?

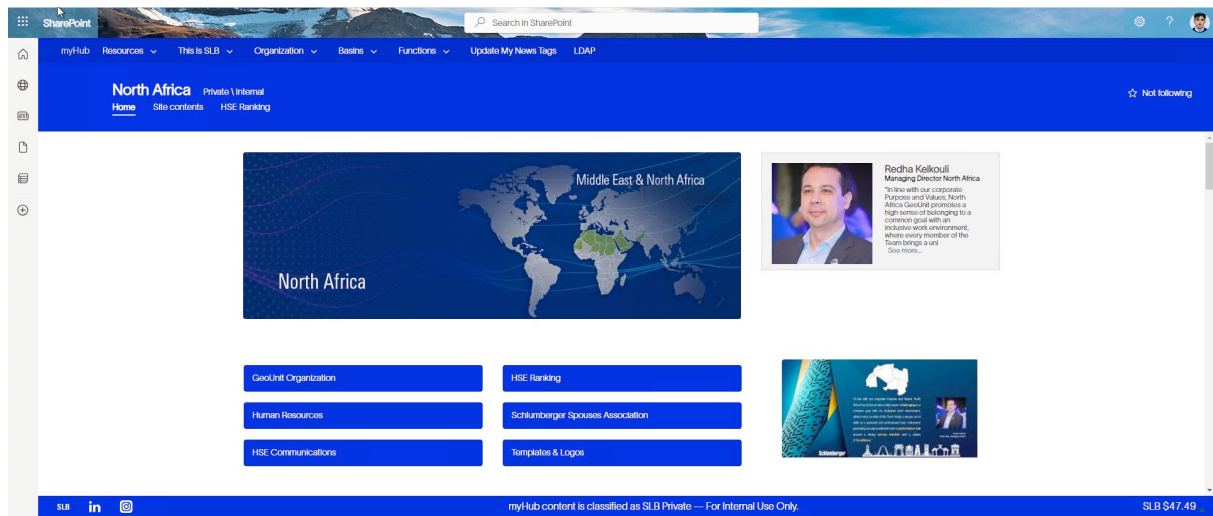
AXE 8 : Mesure du rendement

Je poserai des questions pour savoir si l'entreprise utilise des outils de mesure de la performance à l'interne et/ou à l'externe

- A. L'entreprise compare-t-elle les performances d'autres entreprises en matière de logistique ?
- B. L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs clés de performance pour mesurer la performance logistique ?
- C. L'entreprise utilise-t-elle un tableau de bord prospectif ou d'autres outils de mesure de la performance ? Si oui, comment la logistique est-elle mesurée?

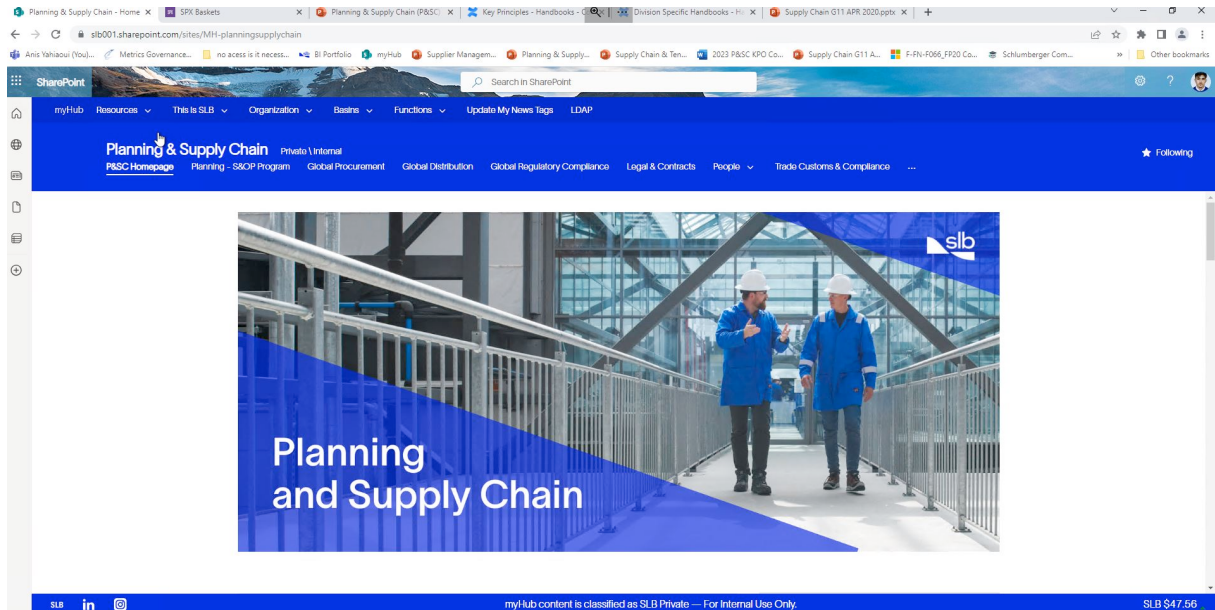
Annexe 2 : Site web, logiciel interne SharePoint pour SLB NAF

<https://slb001.sharepoint.com/sites/MH-northafrica>



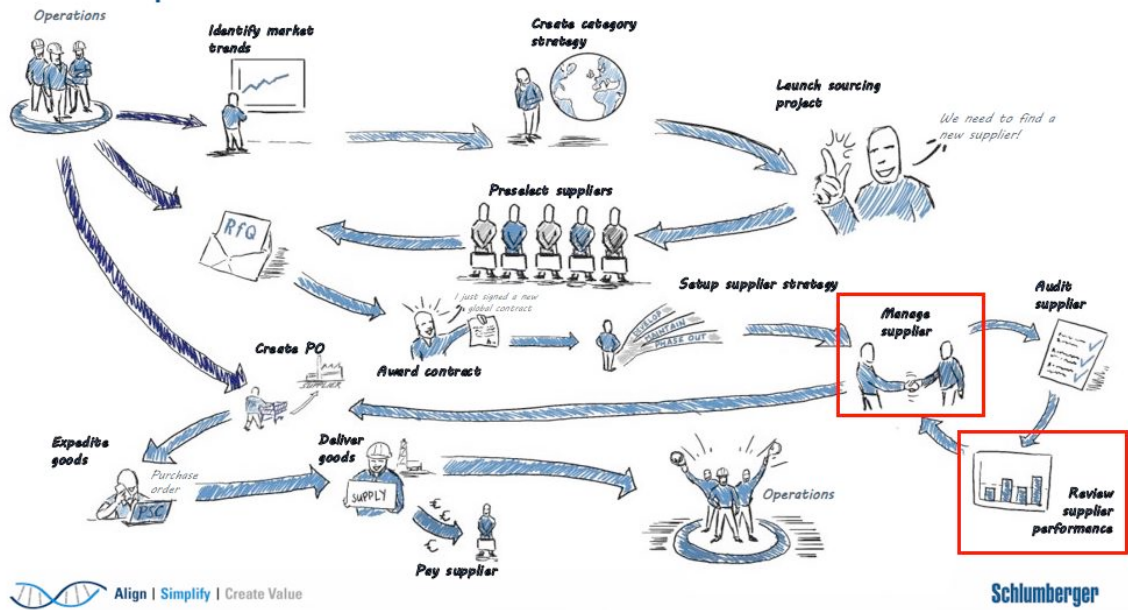
Annexe 3 : Site web, logiciel interne SharePoint pour Supply Chain

<https://slb001.sharepoint.com/sites/MH-planningsupplychain>



Annexe 4 : Processus d'évaluation de fournisseurs

Roadmap



Annexe 5 : Document électronique, Guide d'utilisation pour la supply chain

<https://wiki.slb.com/pages/viewpage.action?pageId=213713312>



Management Handbook

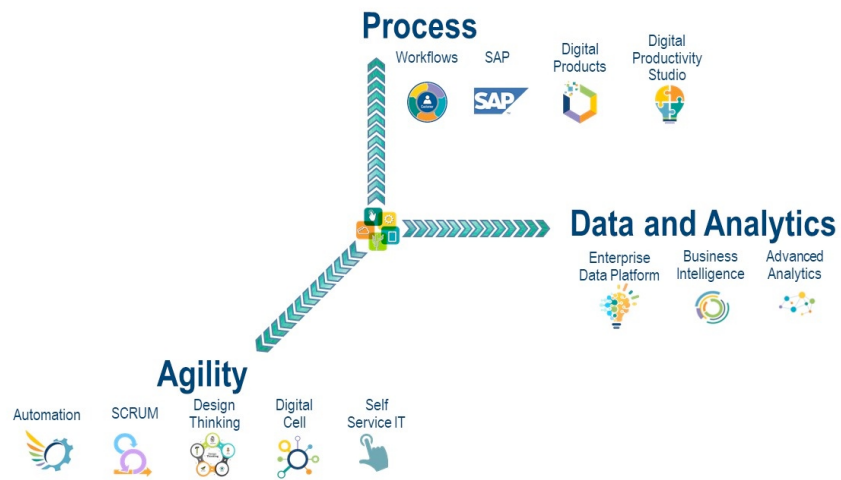
Processes

Planning and Supply Chain



Annexe 6 : Les principaux logiciels et technologies utilisés par SLB

Digital Strategy – The Three-Dimensions



SLB - Private

TABLE DES MATIERES

DEDICACES :	
REMERCIEMENTS :	
RESUME :	
ABSTRACT:	
: ملخص	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES :	
LISTE DES ABREVIATIONS :	
SOMMAIRE :	
INTRODUCTION GENERALE	3
CHAPITRE 1 : LA SUPPLY CHAIN : UNE LECTURE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA LITTERATURE	7
Introduction	7
Section 01 : Généralités sur la logistique, et évolution vers le supply chain	8
1. Notions de la logistique:	8
1.1 Définitions:	8
1.2 L'historique du mot logistique	8
1.3 Le rôle de la logistique	10
1.3.1 Réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire augmenter la logistique de réponse au service :	10
1.3.2 Gérer la capacité des services :	10
1.3.3 Fournir les services via les réseaux de distribution	11
1.4 Les objectifs de la logistique :	11

1.4.1	La réponse optimale au client:	11
1.4.2	La variabilité minimale :	11
1.4.3	Le stock minimum:	11
1.4.4	La consolidation des transports:	12
1.4.5	La qualité:	12
1.4.6	Analyse en termes de cycle de vie du produit:	12
2.	Notions sur la chaine logistique :	12
2.1	Définitions de la chaine logistique :	12
2.2	La structure de la chaine logistique :	13
2.2.1	La structure série :	14
2.2.2	La structure dyadique :	14
2.2.3	La structure divergente :	15
2.2.4	La structure convergente :	15
2.2.5	La structure en réseau :	15
2.3	Les flux de la chaine logistique	15
2.3.1	Flux physiques:	15
2.3.2	Flux d'informations:	16
2.3.3	Flux financiers:	16
2.4	Les processus de la chaine logistique :	17
2.4.1	Le processus d'approvisionnement:	17
2.4.2	Le processus de production:	17
2.4.3	Le processus de distribution:	18
2.4.4	Le processus de vente:	18
2.4.5	Le processus de gestion des retours :	18
3.	L'apparition de la gestion de la chaine logistique :	18
3.1	De la logistique à la Supply Chain Management :	19
3.2	Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :	20
Section 02 : Cadre conceptuel du supply chain management.....		22
1.	Les enjeux du Supply Chain Management :	22
1.1	Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels :	22
1.2	Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise :	23
1.3	La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques:	24
2.	Les tâches dédiées au service SCM :	24
2.1	La gestion des stocks et de l'entrepôt:	24
2.2	La distribution:	24
2.3	Le transport:	25
2.4	L'import /export:	25
3.	Les trois niveaux d'interventions de la SCM :	25
3.1	Le niveau stratégique:	26
3.2	Le niveau de pilotage :	26

3.3 Le niveau d'exécution:	27
Conclusion du chapitre.....	28
 CHAPITRE 2 : LA COMPETITIVITE : VERS UNE APPROCHE SYSTEMIQUE.....	30
Introduction :	30
Section 1 : Généralités sur les stratégies concurrentielles et la compétitivité	31
1. Les stratégies concurrentielles:.....	31
1.1. La stratégie de domination par les coûts :.....	31
1.2. La stratégie de différenciation :	31
1.2.1 La différenciation vers le haut :	31
1.2.2 La différenciation vers le bas :	32
1.3 La stratégie de focalisation :	32
2. L'analyse structurelle d'une industrie:	32
2.1 La menace de nouveaux entrants :	33
2.2 La menace des produits de remplacement :	33
2.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :	33
2.4 Le pouvoir de négociations des clients :	33
2.5 La rivalité entre les firmes du secteur :	33
3. Définitions du concept compétitivité.....	33
4. Les fondamentaux de la compétitivité.....	35
4.1 La concurrence	35
4.2 La relativité.....	35
4.3 L'Avantage Concurrentiel.....	36
5. Caractéristiques de compétitivité des entreprises.....	36
5.1 La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise	36
5.2 La compétitivité n'est pas exclusivement financière	37
5.3 La compétitivité doit inclure une dimension sociale.....	37
5.4 La compétitivité exprime une potentialité.....	37
5.5 La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance	37
5.6 Faire mieux que les autres	38
5.7 Faire autrement que les autres	38
5.8 La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps	38
5.9 La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement.....	38
6. Les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise et ses indicateurs.....	39
6.1 L'exigence de productivité	40
6.2 L'exigence de qualité	40
6.3 L'exigence de flexibilité	41
6.4 L'exigence d'innovation.....	41

Section 02 : Lien entre la supply chain et la compétitivité de l'entreprise	43
1. Concepts d'une supply chain compétitive	43
1.1 Collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement	43
1.2 Chaînes d'approvisionnement agiles	44
1.3 Intégration de la chaîne d'approvisionnement	45
2. Les pratiques d'une supply chain performantes:.....	47
2.1 Partenariats stratégiques avec les fournisseurs.....	48
2.2 Relations avec les clients.....	50
2.3 Systèmes d'information	51
2.4 Utilisation des fournisseurs 3PL/4PL.....	52
2.5 Coopération avec les concurrents.....	53
2.6 Postponement et VMI.....	53
2.7 Mesure de la performance	54
3. Résumé du cadre théorique	56
4. Les modèles de mesure de la compétitivité :	57
4.1 Chaîne de valeur de Porter.....	57
4.2 Le cadre des cinq forces de Porter	58
4.2.1 La menace des nouveaux entrants.....	58
4.2.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	58
4.2.3 Le pouvoir de négociation des clients.....	58
4.2.4 La menace des produits de substitution	59
4.2.5 La rivalité entre les concurrents	59
4.3 L'analyse SWOT	60
4.3.1 Forces :	60
4.3.2 Faiblesses :	60
4.3.3 Opportunités :	60
4.3.4 Menaces :	60
Conclusion du chapitre.....	62

CHAPITRE 3 : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPIRIQUE DU CAS

D'ETUDE64

Introduction.....64

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise SLB65

1. Présentation du secteur oil and gas :	65
2. Présentation de SLB:.....	67
2.1 SLB Global.....	67
2.1.1 Organisation de SLB Worldwide:.....	69
2.1.2 Conseil exécutif:	70

2.1.3	Activités de SLB Global:	70
2.1.4	Mission, vision et valeurs de SLB :	72
2.1.5	Engagements de Schlumberger. Ltd envers ses parties prenantes:	73
2.1.6	Les divisions opérationnelles de SLB :	74
2.2	SLB NAF :	75
2.2.1	Présentation de SLB Algérie :	76
2.2.2	Gestion de la Supply Chain au sein de SLB NAF	77
2.2.3	Les entités de la supply chain dans SLB NAF	77
2.2.4	Organigramme de la fonction Supply Chain dans NAF	79
2.2.5	Processus End to End de la supply chain internationale:	79
Section 02 : analyse de l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de l'entreprise SLB		82
1.	Analyse de la situation concurrentielle de l'entreprise SLB	82
1.1	Performance financière :	82
1.2	Position de SLB:	83
2.	La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :	84
2.1	Description de la méthodologie de recherche	84
2.2	L'objectif de l'enquête:	85
2.3	Méthodologie de l'enquête:	85
2.4	L'outil de collecte de l'information :	85
2.5	Les principales variables de l'enquête :	85
2.6	Lieu et la période de l'enquête	86
2.7	Le profil des interviewés:	86
2.8	L'aspect déontologique de notre entretien	87
3.	Traitement et synthèse des réponses de l'enquête qualitative :	87
3.1	Analyse de l'entretien avec le manager de supply chain :	87
	AXE 1 : Le rôle de la logistique	87
	AXE 2 : Partenariat stratégique avec les fournisseurs :	88
	AXE 3 : Relations clients :	89
	AXE 4 : Systèmes d'informations :	90
	AXE 5 : Utilisation des 3PL/4PL :	92
	AXE 6 : Coopération avec les concurrents :	93
	AXE 7 : Postponement et VMI :	94
	AXE 8 : Mesure du rendement	96
4.	Constats et recommandations	97
4.1	Analyse SWOT de SLB:	97
4.1.1	Forces:	97
4.1.2	Faiblesses:	97
4.1.3	Opportunités:	98
4.1.4	Menaces:	98
4.2	Analyse PORTER de SLB	98

4.2.1	Rivalité dans le secteur :	98
4.2.2	La menace des produits de substitution :	99
4.2.3	La menace des nouveaux entrants :	99
4.2.4	Pouvoir de négociation des clients :	99
4.2.5	Pouvoir de négociation des fournisseurs:	100
4.3	Recommandations:	100
5.	Limites de la recherche:	102
CONCLUSION DU CHAPITRE		104
CONCLUSION GENERALE		105
BIBLIOGRAPHIE.....		107
ANNEXES		110
TABLE DES MATIERES.....		119