

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES D'ALGER



Mémoire De Fin de cycle Pour L'obtention Du Diplôme De **Master**  
En Sciences Commerciales  
Spécialité : Commerce International

**Le rôle du management des achats dans l'optimisation des opération  
d'exportation des hydrocarbures Étude du cas de : SONATRACH**

Encadré par : Dr. Hakima BOUDIFA  
MCA à l'EHEC

Présenté par :  
TOUMARI NAIM

12 ème promotion  
Année Universitaire : 2024/2025



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES D'ALGER



Mémoire De Fin de cycle Pour L'obtention Du Diplôme De **Master**  
En Sciences Commerciales  
Spécialité : Commerce International

**Le rôle du management des achats dans l'optimisation des opération  
d'exportation des hydrocarbures Étude du cas de : SONATRACH**

Encadré par : Dr. Hakima BOUDIFA  
MCA à l'EHEC

Présenté par :  
TOUMARI NAIM

12 ème promotion  
Année Universitaire : 2024/2025

## **Remerciements**

Je rends grâce à Dieu pour Ses bienfaits quotidiens qui m'accompagnent tout au long de ma vie.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'entreprise Sonatrach pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage de fin d'études au sein de ses équipes.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Yacine KHENACH, mon encadrant de stage, pour sa disponibilité, son soutien constant et ses précieux conseils.

Je suis également reconnaissant envers Monsieur le Directeur, qui m'a permis d'intégrer son département dans un environnement professionnel stimulant et enrichissant.

Mes remerciements vont aussi à Madame A. BOUDIFA pour son encadrement académique rigoureux et bienveillant tout au long de ce travail.

Enfin, je remercie chaleureusement l'EHEC pour la qualité de son enseignement et l'accompagnement dont j'ai bénéficié durant ces cinq années, qui resteront à jamais gravées dans ma mémoire.

## Dédicaces

Je dédie tout d'abord ce travail à mon père, dont le soutien indéfectible, les encouragements constants et la confiance profonde en mes capacités ont été des sources inestimables de force et de motivation. Son amour et ses sacrifices ont largement contribué à l'aboutissement de ce parcours.

Je tiens également à adresser cette dédicace à ma famille, à ma mère pour sa présence bienveillante et son soutien sans faille, à mon grand frère, cet homme de l'ombre qui a toujours veillé sur moi avec discrétion et fidélité, ainsi qu'à mes sœurs, pour leur affection et leur encouragement.

Je n'oublie pas mes amis, compagnons de route précieux, avec qui j'ai partagé des moments inoubliables tout au long de ces cinq années, et parfois bien au-delà, qui ont enrichi mon expérience et soutenu mon engagement.

À vous tous, je rends hommage avec gratitude et émotion.

Naim

## **Résumé**

Ce mémoire analyse le rôle du management stratégique des achats dans l'optimisation des opérations d'exportation des hydrocarbures, à travers une étude de cas portant sur Sonatrach, entreprise nationale algérienne. L'objectif principal est d'identifier les principales contraintes (administratives, logistiques et réglementaires) qui entravent les exportations d'hydrocarbures, tout en explorant les leviers de performance permettant d'améliorer la compétitivité de l'Algérie sur les marchés internationaux.

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant une revue de la littérature spécialisée avec une étude de terrain qualitative, cette dernière s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de six cadres expérimentés de Sonatrach, sélectionnés pour leur expertise dans des domaines clés tels que la logistique internationale, les opérations portuaires, la finance, les achats, les ventes et les contrats internationaux. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance de la digitalisation des processus, de la modernisation des infrastructures logistiques et de l'adoption d'outils de gestion stratégique des achats comme facteurs déterminants de la performance à l'export.

**Mots-clés :** Hydrocarbures – Exportation – Management des achats – Logistique – Compétitivité

## **Abstract**

This thesis analyzes the role of strategic purchasing management in optimizing hydrocarbon export operations, through a case study of Sonatrach, Algeria's national oil and gas company. The main objective is to identify the key constraints—administrative, logistical, and regulatory—that hinder hydrocarbon exports, while exploring performance levers that could enhance Algeria's competitiveness in international energy markets.

The research methodology follows a mixed approach, combining a review of the specialized literature with a qualitative field study. The latter was conducted through semi-structured interviews with six experienced Sonatrach executives, selected for their expertise in key areas such as international logistics, port operations, finance, purchasing, sales, and international contracting. The findings highlight the importance of process digitalization, modernization of logistical infrastructure, and the adoption of strategic purchasing tools as critical factors in improving export performance.

**Keywords:** Hydrocarbons – Export – Purchasing Management – Logistics – Competitiveness

## Sommaire

	Partie	Page
Remerciements		b
Dédicaces		c
Liste des tableaux		d
Liste des figures		e
Liste des abréviations		f
<b>Introduction générale</b>		1
<b>Chapitre 01 : Cadre conceptuel du management stratégique des achats dans les opérations d'exportation</b>		5
Introduction du chapitre		5
Section 01 : Fondements théoriques du management des achats		6
Section 02 : La chaîne logistique et les opérations d'exportation (mécanismes et enjeux conceptuels)		19
Conclusion du chapitre		37
<b>Chapitre 02 : Spécificités et enjeux du secteur des hydrocarbures en Algérie</b>		38
Introduction du chapitre		38
Section 01 : Dynamique du marché des hydrocarbures		39
Section 02 : Défis liés à l'exportation des hydrocarbures		55
Conclusion du chapitre		68
<b>Chapitre 03 : Étude de cas de Sonatrach</b>		69
Introduction du chapitre		69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		70
Section 02 : Description du processus d'achats		76
Section 03 : Présentation de l'étude		83
Section 04 : Analyse et traitement des données collectées		90
Conclusion du chapitre		132
<b>Conclusion générale</b>		133
Bibliographie		

## Liste des tableaux

Titre du tableau	Page
Tableau 1 : Typologie des achats selon différents critères	17
Tableau 2 : Comparaison entre achats directs et indirects	18
Tableau 3 : Résumé des étapes du processus d'achat	29
Tableau 4 : Exemples de KPIs utilisés dans la chaîne logistique	35
Tableau 5 : Classification des hydrocarbures selon leur origine	40
Tableau 6 : Typologie des produits pétroliers	41
Tableau 7 : Acteurs majeurs du marché pétrolier mondial	51
Tableau 8 : Contraintes liées à l'exportation des hydrocarbures	59
Tableau 9 : Typologie des risques logistiques	60
Tableau 10 : Modes d'exportation et leurs caractéristiques	57
Tableau 11 : Résumé des fonctions du département DAT de Sonatrach	75
Tableau 12 : Étapes du processus d'achat au sein de Sonatrach	78
Tableau 13 : Méthode d'échantillonnage appliquée	84
Tableau 14 : Structure du questionnaire	86
Tableau 15 : Caractéristiques sociodémographiques des répondants	91
Tableau 16 : Utilisation des outils numériques selon l'ancienneté	109
Tableau 17 : Taux d'utilisation des ERP selon les postes	110
Tableau 18 : Coordination interservices vs qualité des achats	111
Tableau 19 : Synthèse des contraintes perçues par les agents	113
Tableau 20 : Résumé des hypothèses validées ou non	116

## Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Figure 1.1	Matrice de Kraljic	16
Figure 1.2	Achats directs vs achats indirects	18
Figure 1.3	Étapes de la chaîne logistique	24
Figure 1.4	Cycle du processus d'achat	27
Figure 1.5	Schéma simplifié d'un système ERP intégré	34
Figure 1.6	Les outils de planification avancée	35
Figure 1.7	Évolution historique des achats stratégiques	20
Figure 2.1	Origine des hydrocarbures (schéma simplifié)	39
Figure 2.2	Classification des hydrocarbures	40
Figure 2.3	Chaîne de valeur du pétrole	43
Figure 2.4	Volatilité des prix du pétrole sur 10 ans	45
Figure 2.5	Infrastructures pétrolières majeures en Algérie	47
Figure 2.6	Segmentation du marché pétrolier (amont - aval)	49
Figure 2.7	Parts de marché des grands producteurs mondiaux	52
Figure 2.8	Modalités d'exportation d'hydrocarbures	56
Figure 2.9	Contraintes logistiques rencontrées lors de l'exportation	59
Figure 2.10	Processus de certification à l'export	60
Figure 2.11	Rôle des hydrocarbures dans le budget de l'État	66
Figure 3.1	Organigramme simplifié de Sonatrach	72
Figure 3.2	Organisation interne du département DAT	74
Figure 3.3	Schéma du processus d'achat chez Sonatrach	77
Figure 3.4	Modes de paiement internationaux utilisés	80
Figure 3.5	Répartition des répondants selon l'ancienneté	92
Figure 3.6	Fréquence d'usage des outils numériques	94
Figure 3.7	Niveau de coordination interservices perçu	96
Figure 3.8	Critères de sélection des fournisseurs les plus cités	98
Figure 3.9	Schéma de l'entretien semi-directif	112
Figure 3.10	Synthèse des recommandations issues des entretiens	115

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ACT	Achats, Contrats et Transport
CEO	Chief Executive Officer
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
ERP	Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
IOC	International Oil Company
KPI	Key Performance Indicator
NOC	National Oil Company
ONS	Office National des Statistiques
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
RFQ	Request For Quotation
SH	Sonatrach
TMS	Transport Management System
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
WCS	West Canadian Select (type de brut de référence)

---

# Introduction

---

## **Introduction**

Au cours des dernières décennies, le secteur des hydrocarbures a connu de profondes mutations, marquées par l'intensification de la mondialisation, la montée des exigences environnementales et la volatilité croissante des marchés énergétiques. Dans ce contexte hautement concurrentiel, les entreprises du secteur pétrolier et gazier, à l'instar de Sonatrach, doivent continuellement optimiser leurs processus de gestion pour assurer leur compétitivité, leur rentabilité et leur pérennité. La maîtrise du management des achats et des ventes, l'efficacité logistique ainsi que la capacité à répondre aux exigences des marchés internationaux constituent désormais des leviers stratégiques incontournables pour garantir le succès des opérations d'exportation et une valorisation optimale des ressources nationales.

Cependant, atteindre ces objectifs ne relève pas uniquement de la gestion opérationnelle : cela représente un véritable défi managérial, où chaque décision doit articuler performance économique, conformité réglementaire, maîtrise des risques et adaptation constante aux normes internationales. Les procédures d'exportation, en particulier, sont soumises à de nombreuses contraintes, qu'elles soient administratives, douanières, logistiques ou fiscales, sans oublier l'impératif de répondre aux standards de qualité et de sécurité imposés par les pays importateurs.

Dans le contexte algérien, ces défis sont accentués par la nécessité de moderniser les infrastructures, de digitaliser les démarches et de renforcer la coordination entre les acteurs publics et privés. Dès lors, il devient essentiel de s'interroger sur les pratiques réelles de management des achats et des ventes dans le processus d'exportation des hydrocarbures, à travers le cas emblématique de Sonatrach.

La problématique centrale de ce travail s'articule donc autour de la question suivante : Comment le management stratégique des achats peut-il contribuer à surmonter les contraintes logistiques, administratives et douanières liées à l'exportation des hydrocarbures, afin d'optimiser la performance et la compétitivité internationale de Sonatrach ?

Cette réflexion soulève un certain nombre de questions secondaires, à savoir :

- Quelles sont les contraintes administratives et douanières spécifiques qui entravent les opérations d'exportation d'hydrocarbures en Algérie ?

- Quels sont les principaux défis logistiques (infrastructures, flux, coûts) auxquels Sonatrach est confrontée ?
- De quelle manière la gestion stratégique des achats peut-elle améliorer la performance globale et la maîtrise des coûts dans la chaîne de valeur d'exportation ?
- Comment les avancées technologiques et les pratiques de gestion des risques peuvent-elles renforcer la résilience et la compétitivité des opérations d'exportation d'hydrocarbures ?

Pour répondre à ces questions, les hypothèses suivantes sont formulées :

- Hypothèse 1 : La simplification et la digitalisation des procédures administratives et douanières constituent des leviers essentiels pour réduire les délais et la complexité des opérations d'exportation.
- Hypothèse 2 : L'amélioration des infrastructures logistiques, combinée à une gestion optimisée des coûts de transport et de stockage, contribue directement à la compétitivité des exportations.
- Hypothèse 3 : L'adoption d'un management stratégique des achats, s'appuyant sur des outils d'analyse tels que la méthode ABC, permet à Sonatrach de rationaliser ses dépenses et de créer davantage de valeur.
- Hypothèse 4 : L'intégration des technologies numériques (IoT, intelligence artificielle, blockchain), couplée à une gestion proactive des risques, améliore la traçabilité, la sécurité et la résilience de la chaîne d'exportation.

L'intérêt de cette recherche repose sur la position stratégique du secteur des hydrocarbures dans l'économie algérienne, qui en dépend fortement. En effet, ce secteur a représenté en moyenne 47 % des recettes budgétaires et 83 % des exportations entre 2019 et 2023. Ces revenus sont essentiels au financement de l'État, à la constitution des réserves de change et à la croissance du produit intérieur brut (PIB). Dès lors, une gestion performante des opérations d'exportation est cruciale pour la stabilité macroéconomique du pays et pour consolider sa position sur l'échiquier énergétique international.

Ce mémoire ambitionne ainsi de contribuer à la recherche scientifique en proposant une analyse empirique des enjeux liés au management des achats dans le secteur algérien des hydrocarbures. Il vise également à formuler des recommandations concrètes pour renforcer la compétitivité logistique et administrative des exportations nationales.

L'objectif principal est d'identifier les bonnes pratiques managériales en matière d'achats, de ventes et d'exportation, en s'appuyant sur une étude de cas approfondie de Sonatrach. Plus spécifiquement, ce travail vise à formuler des propositions opérationnelles pour moderniser les procédures, optimiser la chaîne logistique et renforcer la position de l'Algérie sur le marché mondial de l'énergie.

Pour ce faire, ce mémoire repose sur une approche méthodologique mixte :

- a) Une partie théorique, fondée sur une revue de la littérature, l'analyse des cadres réglementaires et les concepts clés du management stratégique des achats et de la chaîne logistique.
- b) Une étude qualitative de terrain, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cadres expérimentés de Sonatrach, permettant de confronter les concepts aux pratiques et de dégager des leviers d'amélioration.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre présente les fondements théoriques du management des achats et de la chaîne logistique appliqués à l'exportation.
- Le deuxième chapitre analyse les spécificités du secteur des hydrocarbures en Algérie et ses défis en matière d'exportation.
- Le troisième chapitre propose une étude de cas sur le rôle stratégique du management des achats et des ventes au sein de l'activité de commercialisation de Sonatrach, en s'appuyant sur les résultats de l'enquête de terrain.

---

**Chapitre 01 : Cadre conceptuel du  
management stratégique des achats dans  
les opérations d'exportation**

---

## **Introduction**

Après avoir exposé le contexte général de notre étude et la problématique centrale relative au rôle du management stratégique des achats dans l'optimisation des opérations d'exportation des hydrocarbures, ce premier chapitre vise à établir le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Nous nous proposons de présenter les fondements théoriques du management des achats et de la chaîne logistique appliqués spécifiquement au domaine de l'exportation.

L'objectif de ce chapitre est d'ancrer notre analyse future dans les concepts clés et les outils mobilisables pour optimiser la chaîne d'approvisionnement. Nous aborderons les principes du management stratégique des achats, en détaillant son évolution et son importance croissante au-delà d'une simple fonction administrative pour devenir un levier stratégique de performance globale.

Parallèlement, nous définirons les concepts fondamentaux de la chaîne logistique, en soulignant son rôle crucial dans les opérations d'exportation. Cette partie théorique s'appuiera sur une revue de la littérature spécialisée ainsi que sur l'analyse des cadres réglementaires pertinents. La compréhension de ces concepts est essentielle pour pouvoir ensuite les confronter aux pratiques réelles et aux défis spécifiques du secteur des hydrocarbures en Algérie, qui seront explorés dans les chapitres suivants. Ce cadre conceptuel servira ainsi de base solide pour analyser l'étude de cas de Sonatrach et identifier les leviers d'amélioration potentiels.

## Section 01 : Fondements théoriques du management des achats

### 1.1 Terminologie et définitions

Pour appréhender pleinement le management des achats, il nous paraît judicieux de débiter par une conceptualisation précise de l'achat lui-même, cette étape nous paraît indispensable pour éviter toute ambiguïté dans l'usage des termes clés et assurer une cohérence tout au long de notre travail.

Deux raisons principales justifient cette mise au point :

- D'abord, les auteurs ne s'accordent pas toujours sur les définitions des notions d'**achat** et d'**approvisionnement** et de logistique, ces termes sont parfois utilisés de manière interchangeable, alors qu'ils renvoient à des réalités différentes selon les contextes.
- Ensuite, de nombreux termes d'origine anglo-saxonne ont fait leur apparition dans la littérature francophone sur la gestion d'entreprise, tels que *procurement*, *purchase* ou encore *materials management*, ce qui peut ajouter à la confusion.

C'est pourquoi nous avons choisi, dans cette sous-section, de revenir sur quelques définitions fondamentales des termes **achat**, **approvisionnement** et logistique avant de préciser les définitions que nous retiendrons pour le reste de notre étude, et passer par la suite vers la définition du management des achats en lui-même.

#### 1.1.1 Définition de l'achat

La littérature académique et professionnelle que l'on a pu consulter propose diverses définitions qui, mises en perspective, offrent une compréhension exhaustive de cette activité:

##### 1.1.1.1 Origine du terme achat

Le mot "acheter" vient du latin *accaptare*, lui-même dérivé de *captare*, qui signifie "prendre". Le préfixe *a-* (dérivé de *ad*) suggère une idée de mouvement : étymologiquement, acheter signifie donc « aller prendre »<sup>1</sup>

En anglais, deux verbes sont utilisés pour désigner l'acte d'acheter : *to buy* et *to purchase*.

---

<sup>1</sup> Laureau, P. (1983). Les stratégies des achats industriels (Mémoire, I.A.E., Université de Paris I). p. 3.

### 1.1.1.2 Sens courants du terme

Selon les auteurs, la notion d'achat ne recouvre pas exactement les mêmes réalités. Certains y voient un simple acte, d'autres un processus complexe, ou encore une fonction essentielle dans l'organisation de l'entreprise. Il arrive aussi que le mot soit utilisé tantôt au singulier, tantôt au pluriel

- **L'achat comme acte**

Certains auteurs, tels que J.C. Tarondeau dans *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement* (1979), H. Lewin et W. England dans *La fonction approvisionnement dans l'entreprise* (1961), ainsi que S. Heinritz dans *L'approvisionnement dans l'entreprise* (1963) conçoivent l'achat comme une décision ponctuelle d'acquisition, un acte qui se traduit par un transfert de propriété<sup>2</sup>. Autrement dit, il s'agit d'une opération commerciale à travers laquelle l'acheteur et le vendeur s'entendent sur les modalités d'échange des biens ou des services. Cela dit, cette action concrète est en réalité le résultat final d'un enchaînement d'opérations préalables : recherche de fournisseurs, négociation, sélection, etc.

- **L'achat comme processus**

D'autres chercheurs analysent l'achat comme un processus composé de plusieurs étapes. Leur objectif est de mieux comprendre le déroulement de la prise de décision : comment et pourquoi l'acheteur agit d'une certaine manière. Ces auteurs s'inspirent notamment des travaux de H.A. Simon, qui voit la décision comme un "processus d'identification et de résolution de problèmes rencontrés par une organisation"<sup>3</sup>

Plusieurs études (incluant notamment les trois études précédemment évoquées ainsi que l'article de J.M. Choffray<sup>4</sup>) ont ainsi permis d'identifier les différentes phases qui composent le processus d'achat dans les entreprises.

- **L'achat comme fonction**

Enfin, un troisième courant considère l'achat comme une fonction à part entière dans l'entreprise. En effet, puisqu'une entreprise ne peut pas tout produire elle-même, elle est

---

<sup>2</sup> Adapté de la thèse de doctorat de Ben Brahim, S. (1985). Analyse comparée de l'évolution de la fonction achat (Mémoire de DEA, Université Paris I).

<sup>3</sup> Simon, H. A. (1970). *The new science of management decision*. Harper & Row.

<sup>4</sup> Choffray, J.-M. (1979). Perception du risque dans l'achat industriel. *Revue Française de Gestion*, (22), 24-30.

amenée à acheter certains biens ou services à des tiers. L'achat devient alors une activité essentielle au bon fonctionnement technique et commercial de l'organisation.

Cependant, la définition précise du champ d'action de cette fonction fait encore débat. Certains estiment qu'elle se limite à l'acte d'achat en lui-même, tandis que d'autres considèrent qu'elle englobe tout le processus décisionnel, voire la gestion des flux entre fournisseurs et clients<sup>5</sup>

Il est également important de noter que cette fonction peut être assurée par un seul service dédié ou être répartie entre plusieurs départements (une unité organisationnelle responsable de l'exécution de cette fonction est généralement appelée le **service des achats** ou "département d'achat")

Pour les besoins de ce mémoire, nous adopterons la définition suivante issue du Dictionnaire commercial de l'Académie des sciences commerciales :

« L'achat est l'acte par lequel une personne physique ou morale (l'acheteur) se rend propriétaire d'un bien fourni par un tiers (le vendeur, le fournisseur) ou fait exécuter des travaux ou une prestation de service, moyennant un prix convenu. »<sup>6</sup>

## **1.1.2 Définition de l'approvisionnement**

### **1.1.2.1 Étymologie du terme « approvisionnement »**

Le verbe « approvisionner » dérive du latin *providere*, qui signifie « pourvoir » ou « mettre en possession de ».

Cette origine souligne à la fois l'idée de transfert de propriété et celle de prévoyance, notamment à travers son substantif dérivé, « provision ».

Étymologiquement, « approvisionner » signifie donc « aller faire des provisions », ce qui implique la constitution d'un stock destiné à satisfaire des besoins futurs.

---

<sup>5</sup> Richard, F. (2000). La fonction de l'acheteur. *La Revue du Financier*, (1), 517-561 ; Joffre, P., & Koenig, G. (1999). Les mutations de l'achat industriel. *Analyses de la SEDEIS*, (22), 27-35 ; et Laureau, P. (2005). Les stratégies des achats industriels (Mémoire, I.A.E., Université de Paris I), pp. 3-5.

<sup>6</sup> <https://academie-des-sciences-commerciales.org/le-dictionnaire-commercial/>

Ainsi, le verbe « approvisionner » intègre à la fois la notion de prévoyance ou d'anticipation des besoins futurs, et celle de prise en possession, c'est-à-dire la gestion physique des stocks (entrées, sorties, manutention, conservation, etc<sup>7</sup>).

### **1.1.2.2 Sens courants du terme**

Deux conceptions principales de la fonction approvisionnement sont généralement admises :

#### **a. Première conception :**

L'approvisionnement regroupe les activités liées à la définition des besoins en quantité et qualité, ainsi qu'à la gestion physique des stocks nécessaires avant la production. Cela comprend la réception des produits, leur stockage et leur distribution aux utilisateurs. Cette fonction complète celle de l'achat, car elle s'occupe de la mise en œuvre des contrats

#### **b. Seconde conception :**

Cette définition est plus large. Elle inclut non seulement l'achat, mais aussi la réception des marchandises, la gestion complète des stocks (administrative, économique et physique), et la gestion des flux de matières vers la production. Ici, l'achat est une partie de l'approvisionnement, qui couvre tout le processus depuis l'identification du besoin jusqu'à la livraison, le stockage, la remise au service utilisateur et le paiement du fournisseur

Nous retiendrons ici la définition de Olivier Bruel<sup>8</sup>, qui définit l'approvisionnement comme étant l'ensemble des activités qui soutiennent et complètent la fonction achat, ces activités incluent notamment :

- l'enregistrement des mouvements de matières (entrées, sorties, transferts) ;
- la réception des matières ainsi que leur contrôle, tant sur le plan quantitatif que qualitatif ;
- la gestion des stocks, comprenant l'organisation des entrepôts, le classement, l'étiquetage et la conservation des produits ;
- la prévision des besoins quantitatifs en produits stockés.

---

<sup>7</sup> Fournier, P., & Ménard, J.-P. (2014). Gestion de l'approvisionnement et des stocks (4e éd.). Chenelière Éducation.

<sup>8</sup> Bruel, O. (2008). Politique d'achat et gestion des approvisionnements (3e éd.). Dunod.

### **1.1.3 La logistique**

Bien que nous reviendrons plus en détail sur ce terme dans la deuxième section de notre chapitre, il est important de commencer par en proposer une définition claire afin de poser les bases de notre réflexion.

#### **1.1.3.1 Définition du terme**

Selon l'Office québécois de la langue française (2005), la logistique désigne « le processus permettant d'assurer le flux efficient des matières premières, des produits en cours, des produits finis et de l'information, du point d'origine au point de consommation, en passant par l'ensemble des points d'entreposage et de distribution<sup>9</sup> »

#### **1.1.3.2 Sens courants du terme**

La notion de logistique est généralement associée à la gestion des flux de produits. Trois approches principales peuvent être distinguées :

- D'après D. Ammer (1962), la logistique correspond à la fonction regroupant, au sein de l'entreprise, l'ensemble des activités liées aux achats, à la gestion des stocks, ainsi qu'au contrôle de la production et du transport. Cette définition met l'accent sur la gestion matérielle.
- Pour F.K. Klein (1977), la fonction logistique doit garantir un écoulement régulier des flux de matériaux depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, maîtriser les ruptures de charge et minimiser les contraintes liées aux opérations.
- Enfin, C. Chirqui assimile la logistique à la fonction de distribution physique, soulignant ainsi son rôle dans la livraison des produits finis aux utilisateurs.

La définition suivante sera celle que nous utiliserons dans ce travail : « L'ensemble des opérations liées aux matières, c'est-à-dire les tâches de manipulation et de transport des

---

<sup>9</sup> Office québécois de la langue française. (2005). La logistique : de l'économie à la terminologie. Gouvernement du Québec.  
[https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_logistique/logistique01.pdf](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_logistique/logistique01.pdf)

matériaux, depuis le fournisseur jusqu'aux magasins, entre les différents magasins, et enfin de l'entreprise jusqu'au client<sup>10</sup> »

## **1.2 Le management des achats : concepts et évolution**

### **1.2.1 Définition**

Le management des achats désigne l'ensemble des processus permettant à une entreprise d'acquérir les biens et services nécessaires à son fonctionnement, qu'il s'agisse d'achats directs (matières premières, composants) ou d'achats indirects (fournitures, services). Elle se distingue de la gestion des approvisionnements, plus centrée sur la planification et la logistique des flux, en se focalisant sur la sélection, la négociation et la relation avec les fournisseurs

L'objectif principal de la gestion des achats est d'obtenir les meilleures ressources au meilleur coût, tout en garantissant la qualité et la conformité aux exigences de l'entreprise. Cette fonction vise à :

- Optimiser les coûts d'acquisition par la négociation et la recherche d'économies.
- Assurer la qualité des produits et services achetés.
- Gérer les risques liés aux fournisseurs pour éviter ruptures et perturbations.
- Développer des partenariats stratégiques durables avec les fournisseurs.
- Améliorer la performance opérationnelle en fluidifiant les processus d'achat

### **1.2.2 L'évolution historique du management des achats**

Autrefois considérée comme une simple fonction administrative et subalterne, la gestion des achats a connu une évolution historique significative, la propulsant au cœur de la stratégie et de la compétitivité des entreprises modernes.

Cette transformation est le résultat d'ajustements aux dynamiques du marché et de l'intégration de cadres théoriques.

---

<sup>10</sup> Adapté du dictionnaire Larousse (2022)

Historiquement, l'évolution de la fonction d'achat a été liée à celle des philosophies marketing<sup>11</sup>:

- **La période du « Concept de Produit » (1850-1915) :** Durant cette ère, l'objectif principal des entreprises était de produire efficacement des biens, souvent sans se soucier de leur vente ou de la satisfaction client. L'expansion rapide des marchés, stimulée par des avancées comme les chemins de fer et le développement industriel, a favorisé l'adoption de techniques de production de masse. L'achat à cette époque était souvent une fonction administrative, décrite comme du « *clerical buying* ».
- **La période du « Concept de Vente » (1916-1960) :** Pendant cette phase, l'accent a été mis sur la génération de ventes pour les produits existants en stimulant activement les acheteurs, notamment par la publicité et la vente personnelle. Même si la production a regagné de l'importance durant les guerres mondiales, les efforts pour augmenter les ventes étaient significatifs. C'est aussi durant cette période, dès les années 1930, que le marketing interentreprises (B2B) a commencé à se développer en tant que domaine distinct du B2C, mettant en avant des caractéristiques uniques comme la demande dérivée, les acheteurs professionnels et le nombre réduit de clients. Des modèles de comportement d'achat industriel/organisationnel ont émergé, identifiant un processus en six activités clés : spécification, sélection des fournisseurs, contractualisation, commande, expédition et évaluation/suivi.
- **Après les années 1960, le « Nouveau Concept de Marketing »** a émergé, centré sur la satisfaction des besoins spécifiques des clients. Ce concept a postulé que le marketing était la fonction principale de l'entreprise. C'est dans ce contexte que la fonction d'achat a commencé à transcender son rôle transactionnel pour devenir une fonction stratégique.
- **À partir des années 1980,** l'introduction d'approches comme la Matrice de Kraljic (1983), qui a proposé une approche de portefeuille pour les achats, classant les articles selon leur impact et le risque d'approvisionnement. Cette publication a significativement influencé ce qui est considéré comme le « *professionnalisme opérationnel* ».
- **Années 1990 :** Des modèles comme le « Triangle Stratégique » (Kenichi, 1991) ont souligné le rôle stratégique des achats dans le positionnement concurrentiel, en mettant en évidence l'interdépendance entre clients, fournisseurs et concurrents. L'intégration de ces facteurs est cruciale pour un avantage concurrentiel durable.

---

<sup>11</sup> Natasha Trehan (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. Management & Avenir. <https://www.researchgate.net/publication/269525161>

- **De la fin des années 1990 aux années 2000** : L'achat a commencé à être perçu comme une « arme concurrentielle ». Reck et Long (1998) ont identifié quatre stades de développement que la fonction d'achat traverse pour atteindre ce statut :
  - Passif (Stage I) : Les achats sont réactifs aux demandes des autres départements, et de nombreuses activités d'achat sont gérées en dehors de la fonction dédiée.
  - Indépendant (Stage II) : Les départements d'achat s'efforcent de professionnaliser la fonction en introduisant des systèmes d'information informatisés et des programmes fournisseurs formalisés.
  - Soutien (Supportive) (Stage III) : La haute direction considère les achats comme une fonction commerciale essentielle qui doit soutenir et renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
  - Intégratif (Stage IV) : Le succès concurrentiel de l'entreprise repose significativement sur les capacités du personnel du département des achats, la fonction devenant plus intégrative à l'échelle de l'entreprise.
- **À partir des années 2000** : La Théorie Basée sur les Ressources (Resource-Based Theory) a émergé suggérant que les capacités en gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement peuvent constituer des sources d'avantage concurrentiel durable. Des enjeux stratégiques clés incluent les décisions de « *make or buy* » (fabriquer ou acheter), la réduction des coûts et la gestion des relations fournisseurs.

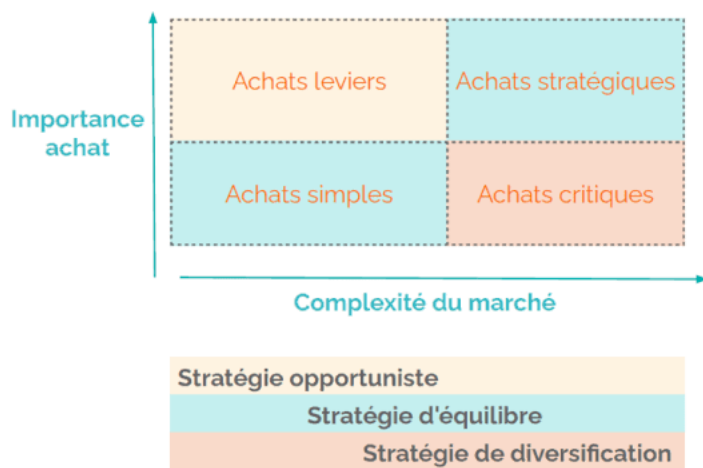
Plusieurs acteurs ont joué un rôle crucial dans cette professionnalisation et l'élévation du rôle des achats :

- L'évolution du rôle de l'acheteur : le rôle de l'acheteur a évolué de la simple gestion des transactions à un niveau plus stratégique et professionnel, grâce à l'amélioration des connaissances et des pratiques. Un *acheteur organisationnel* est défini comme celui qui achète des biens et services spécifiquement pour la production industrielle ou agricole, ou pour l'exploitation et le fonctionnement d'une entreprise, d'un établissement, d'une institution, d'une profession ou d'un service.
- Les associations professionnelles : des organisations comme le chartered institute of procurement and supply (CIPS), l'institute for supply management (ism) et le national institute of governmental purchasing (NIGP) ont activement promu l'approvisionnement en tant que profession, en développant des qualifications et des normes de compétence.

- L'émergence du chief procurement officer (CPO) : la nomination de cpo au niveau de la haute direction témoigne de l'importance stratégique des décisions d'achat complexes et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité et la gouvernance de l'entreprise.
- Les associations académiques et de recherche : des réseaux comme l'international purchasing and supply education and research association (IPSERA) et le nordic logistics research network (NOFOMA) ont été à l'avant-garde de la création et de la diffusion des connaissances dans ce domaine.

En résumé, l'évolution historique a transformé les achats d'une fonction réactive en une ressource stratégique intégrée, capable d'influencer directement la position concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise. La fonction achat vise aujourd'hui à acquérir la bonne quantité et la bonne qualité de matériaux, au juste prix, auprès de sources fiables, au moment et à l'endroit appropriés, en équilibrant ces objectifs pour optimiser la performance globale. Elle englobe l'acquisition de matières premières, composants, biens et services destinés à la transformation, consommation ou revente.

Fig 1.1 Matrice de Kraljic – Classification des achats selon le risque et l'impact stratégique



Source : Up'timise Conseils. (2024, 22 février). Matrice de Kraljic : classification des achats. <https://www.uptimise-conseils.com/actualites/matrice-kraljic-classification-des-achats/>

### **1.3 Les types d'achats**

D'après Alain Alleaume, ingénieur diplômé de Centrale Paris et expert reconnu dans le domaine des achats, les typologies d'achats se classifient généralement en plusieurs catégories complémentaires<sup>12</sup> :

#### **1.3.1 Achats directs et achats indirects**

La première typologie repose sur la nature du lien entre l'achat et la production. Ainsi, on distingue les achats dits « directs », également appelés achats de production, des achats « indirects », ou achats hors production.

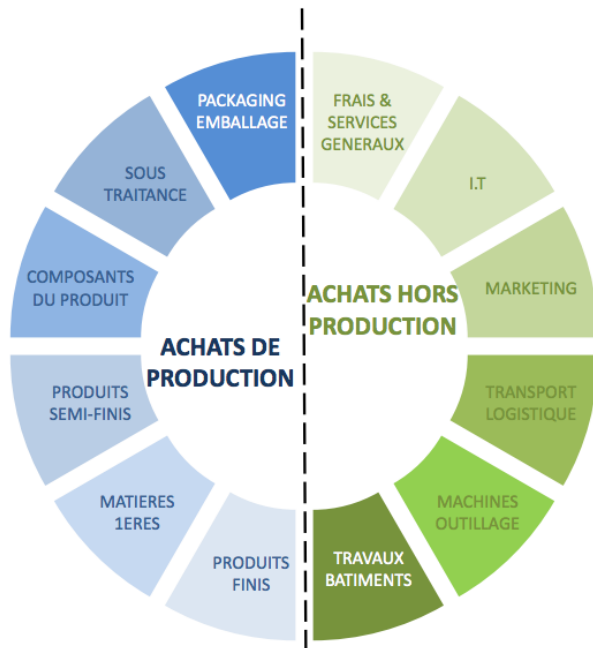
Les achats directs concernent les matières premières, les composants, les produits semi-finis ou les sous-ensembles qui sont directement intégrés dans le produit final. Ils jouent un rôle essentiel dans le cycle industriel, car ils sont transformés ou assemblés pour aboutir au produit commercialisé. L'acheteur, dans ce cas, a pour mission d'approvisionner les éléments nécessaires au fonctionnement de l'outil de production, en veillant au respect des objectifs de qualité, de coût et de délai. Dans les environnements de production à forte demande, ces achats deviennent critiques, notamment en raison des impératifs de flexibilité, de réactivité et de maîtrise des coûts.

À l'inverse, les achats indirects englobent l'ensemble des biens et services qui, bien qu'indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, ne sont pas directement intégrés au produit fini. Ils couvrent un périmètre très vaste, incluant aussi bien les prestations de services généraux tels que le nettoyage, le gardiennage ou la restauration collective, que des services plus techniques ou à forte valeur ajoutée comme l'infogérance informatique, la gestion de la paie, les prestations intellectuelles ou encore les services liés au marketing, à la maintenance et à la logistique. Ces achats sont souvent gérés par la direction administrative, et leur gestion peut être facilitée, notamment pour les petites dépenses, par l'usage de cartes d'achat ou de systèmes informatisés.

---

<sup>12</sup> Alleaume, A. (2015, 10 mars). Présentation du cours achats Support de cours. Département Villes, Échanges, Territoires, LTR 111, logistique de distribution, ALTARIS.

Fig 1. Achats directs (de production) vs achats indirects (hors-production)



Source: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/approvisionnement/achats-indirects>

### 1.3.2 Achats amont et achats aval

Une deuxième classification pertinente distingue les achats selon leur position dans le cycle d'achat, en opposant les achats amont aux achats aval.

Les achats amont, aussi appelés marketing achat, représentent la phase stratégique du processus. Ils englobent l'expression des besoins, la définition des spécifications, l'identification et la sélection des fournisseurs, ainsi que la négociation et la contractualisation. Cette phase est considérée comme la plus génératrice de gains, puisqu'elle peut représenter plus de 30 % du potentiel d'économies réalisables. L'acheteur y joue un rôle crucial, mobilisant ses compétences pour analyser les marchés fournisseurs, anticiper les risques d'approvisionnement et optimiser la valeur dès l'origine.

Les achats aval, quant à eux, concernent la mise en œuvre opérationnelle des contrats. Ils incluent la passation des commandes, le suivi des livraisons, la gestion des litiges, ainsi que le traitement administratif des factures et paiements. Ces tâches, généralement assurées par des approvisionneurs ou des assistants achats, présentent un potentiel de gains plus limité, estimé entre 0 et 3 %, mais restent essentielles pour garantir la continuité des flux et la conformité contractuelle.

### **1.3.3 Achats traditionnels et achats compétitifs**

Une troisième typologie permet de distinguer les achats selon leur niveau de sophistication stratégique, en opposant les achats traditionnels aux achats dits compétitifs ou stratégiques.

Les achats traditionnels s'inscrivent dans une logique transactionnelle, axée principalement sur la recherche du prix le plus bas. La relation avec les fournisseurs y est souvent limitée à des contrats ponctuels, fondés sur la mise en concurrence d'un grand nombre de prestataires, sans objectifs de performance clairement définis.

À l'opposé, les achats compétitifs reposent sur une approche plus intégrée et partenariale. Ils visent à optimiser la valeur ajoutée, à réduire le coût total de possession et à développer des relations durables avec un panel restreint de fournisseurs stratégiques. Cette approche s'appuie sur des outils tels que le Supplier Relationship Management (SRM), la gestion des fournisseurs clés (Key Supplier Account Management), ainsi que la mise en place de contrats-cadres avec des indicateurs de performance, des objectifs partagés et une anticipation conjointe des besoins futurs.

### **1.3.4 Typologie selon l'horizon temporel : opérationnel, tactique et stratégique**

Enfin, une dernière classification s'intéresse à l'horizon temporel des tâches liées à la fonction achats.

À court terme, les activités sont principalement de nature opérationnelle. Elles concernent l'ordonnancement des commandes, les relances fournisseurs, la résolution des litiges et la coordination avec les utilisateurs internes. Ces activités, bien que répétitives, contribuent à la fluidité des flux, à la satisfaction des utilisateurs et à la réduction des risques d'interruption d'approvisionnement.

Au niveau moyen terme, l'activité prend une dimension tactique. L'acheteur est alors impliqué dans les consultations fournisseurs, la négociation des contrats, le suivi de la performance des prestataires, ainsi que l'évaluation continue des besoins internes. Ces tâches permettent de rationaliser les bases fournisseurs, d'optimiser les processus internes et de réduire les coûts administratifs.

À long terme, enfin, la fonction achats adopte une vision stratégique. Elle repose sur une veille technologique active, une analyse prospective des marchés, ainsi qu'une exploration continue de nouvelles sources d'approvisionnement. Cette démarche permet de réduire les coûts structurels, de diminuer les cycles d'achats et d'approvisionnement, et d'optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur

## **1.4 Objectifs, fonctions, responsabilités et enjeux des achats**

### **1.4.1 Les objectifs principaux des achats**

La gestion des achats vise à acquérir la bonne quantité et la bonne qualité de matériaux, au juste prix, auprès de sources fiables, au moment et à l'endroit appropriés. Ces objectifs doivent être équilibrés pour optimiser la performance globale. Il ne s'agit pas toujours de la meilleure qualité, mais d'une qualité adaptée à l'usage prévu, au prix adéquat. De même, le prix le plus bas n'est pas le seul critère si la qualité technique n'est pas respectée. L'objectif est de trouver un compromis optimal entre qualité, coût et délai. La quantité achetée doit être optimale : une quantité insuffisante pénalise les opérations, tandis qu'une quantité excessive immobilise des capitaux et augmente les coûts de stockage. La gestion des stocks doit garantir un flux régulier de matériaux basé sur un réseau fiable de fournisseurs.

Les objectifs principaux des achats sont les suivants<sup>13</sup> :

- Assurer la continuité de l'approvisionnement pour soutenir les opérations et la maintenance.
- Garantir la qualité conforme aux normes et spécifications techniques.
- Minimiser le coût total d'acquisition tout en respectant les exigences.
- Éviter les achats redondants ou inutiles.
- Maintenir un niveau optimal d'investissements en stock.
- Développer des sources d'approvisionnement fiables, incluant des alternatives.
- Réduire la dépendance aux fournisseurs étrangers par le développement local.
- Évaluer régulièrement la performance des fournisseurs.
- Réduire les délais d'approvisionnement et privilégier les contrats à long terme.
- Former une équipe d'acheteurs compétente pour faire des achats un centre de profit

---

<sup>13</sup> Traduit de l'anglais, Nguyen, T. T. (2020). Purchasing process & management & foreign suppliers: Improvement plan. Case: Company X (Thèse de Bachelor, LAB University of Applied Sciences LTD).

### **1.4.2 Les responsabilités des services achats**

Les services achats ont pour responsabilité principale de fournir tous les matériaux et services que l'organisation ne produit pas en interne. Cela implique spécifiquement :

- Effectuer tous les achats sur la base de demandes dûment validées.
- Sélectionner et développer des fournisseurs capables de répondre aux besoins.
- Communiquer clairement les conditions d'achat dès les appels d'offres.
- Rédiger et formaliser les commandes et contrats avec des termes clairs.
- Examiner attentivement les conditions fournisseurs.
- Suivre la performance des fournisseurs pendant l'exécution des contrats.
- Renégocier ou résilier les contrats si nécessaire.

Par ailleurs, les achats doivent également :

- Aider les départements opérationnels à définir les spécifications techniques et à standardiser les matériaux.
- Protéger l'organisation contre les engagements non autorisés.
- Gérer la cession des matériaux obsolètes.
- Évaluer systématiquement les fournisseurs selon des critères objectifs.

### **1.4.3 Les fonctions des achats**

Les achats jouent un rôle clé dans le soutien des opérations, notamment dans les secteurs exigeants comme la production d'énergie, en garantissant un approvisionnement continu et planifié. Les fonctions principales incluent :

- Acheter de manière compétitive (en suivant les tendances du marché) et avisée (en recherchant la meilleure valeur globale).
- Identifier et développer des sources d'approvisionnement fiables pour assurer qualité, délai et coût.
- Favoriser la substitution locale aux importations.
- Construire des relations durables avec les fournisseurs.
- Mettre en place un système rigoureux de suivi et d'accélération des commandes.

### **1.4.5 Les enjeux contemporains de la fonction achats**

Dans un contexte contemporain complexe, la fonction achat doit également relever les défis suivants :

- Veiller au maintien d'un bon équilibre qualité/prix.
- Assurer une continuité d'approvisionnement.
- Identifier de nouvelles sources de fourniture.
- Suivre les tendances du marché.
- Négocier de manière stratégique.
- Établir et entretenir des relations durables avec les fournisseurs clés.
- Coopérer étroitement avec les autres départements internes.
- Contribuer à la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus éthique et durable.

## **Section 02 : la chaîne logistique et les opérations d'exportation (mécanismes et enjeux conceptuels)**

### **2.1 La chaîne logistique**

#### **2.1.1 Définition**

La complexité des marchés mondiaux et l'évolution constante des exigences clients ont conféré à la gestion de la chaîne logistique un rôle central dans la performance des entreprises. la compréhension de ce concept fondamental s'appuie sur diverses définitions qui soulignent son caractère systémique et intégrateur.

Selon le Council of Supply Chain Management Professionals<sup>14</sup> (2005), la chaîne logistique englobe la gestion de toutes les activités liées à la recherche de fournisseurs, à l'approvisionnement, à la transformation et à la logistique, en assurant la coordination entre les différents partenaires tels que les fournisseurs, les intermédiaires et les clients. De manière complémentaire.

---

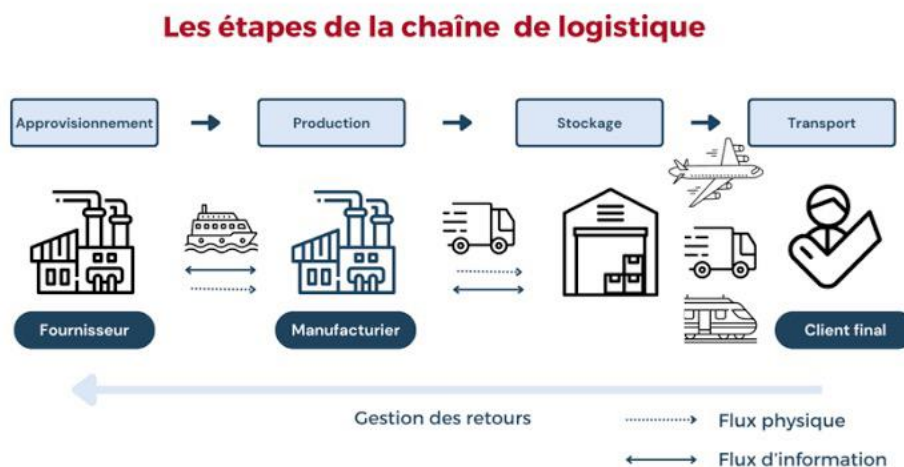
<sup>14</sup> KLS Group. (2024, 15 mars). Chaîne logistique : définition et explications.

Lee et Billington (1993) définissent la chaîne logistique comme un réseau d'installations qui assure l'approvisionnement en matières premières, la transformation en produits finis, ainsi que la distribution vers les clients finaux.

Par ailleurs, Fabbe-Costes et Lancini<sup>15</sup> (2013) insistent sur le fait que la chaîne logistique constitue un ensemble de processus et de flux (produits, informations, argent) visant à satisfaire les exigences des clients, impliquant une coordination étroite entre plusieurs acteurs.

Pour finir, El Bakkouri<sup>16</sup> (2015) souligne que la chaîne logistique est un réseau d'organisations et d'activités qui participent à la fabrication, la distribution et la livraison d'un produit ou service, depuis la matière première jusqu'au consommateur final.

Fig 1. Les étapes de la chaîne de logistique



Source : DocShipper. (s.d.). Qu'est-ce que la chaîne logistique ? DocShipper Chine. <https://china.docshipper.com/fr/logistique/la-chaine-logistique/>

### 2.1.2 Rôle de la logistique dans l'exportation

- La logistique d'exportation organise le transport, le stockage, la distribution et le dédouanement des marchandises pour assurer leur livraison dans les délais et quantités prévues, tout en optimisant les coûts (Hub Brussels, s.d.).

<sup>15</sup> Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2013). Logistique et supply chain Chapitre. Presses universitaires de Provence.

<sup>16</sup> El Bakkouri, A. (2015). De la logistique au supply chain logistique : une revue de la littérature. Management & Journal of Business Studies, 2(1).

- Elle garantit la conformité des documents douaniers (factures, certificats d'origine, déclarations) pour éviter les retards et les coûts supplémentaires (Import Export Insiders, 2025).
- La gestion des risques liés au transport international (dommages, vols, conditions météo) est essentielle pour protéger les marchandises et assurer la sécurité des opérations (Import Export Insiders, 2025).
- La coordination entre tous les acteurs (fournisseurs, transporteurs, douanes) est cruciale pour éviter les ruptures dans la chaîne logistique et assurer la fluidité des flux (DeleguesCommerciaux.gc.ca, s.d.).
- Les technologies modernes, comme le suivi GPS et la digitalisation des formalités, améliorent la traçabilité, accélèrent les procédures douanières et optimisent la gestion des stocks (Mecalux, 2023).
- Une bonne logistique à l'exportation permet aux entreprises de réduire les coûts, respecter les délais et renforcer leur compétitivité sur les marchés internationaux (Cerfrance Gironde, s.d.)

## **2.2 Le processus d'achats dans une chaîne logistique d'exportation**

Le processus d'achat, particulièrement dans le contexte d'une chaîne logistique d'exportation, est une démarche complexe et méthodique, essentielle pour la compétitivité d'une entreprise dans un environnement concurrentiel, une bonne maîtrise des achats, incluant la gestion des commandes et le contrôle des achats internationaux via des indicateurs, est cruciale car il est difficile d'augmenter le prix de vente des produits.

Pour éviter une forte dépendance et obtenir des conditions plus avantageuses, l'acheteur doit diversifier ses sources d'approvisionnement et rechercher des fournisseurs à l'étranger. Bien que facilitée par internet, cette recherche exige une démarche rigoureuse.

Le modèle typique de processus d'achat, selon Van Weele, comprend six activités standard, démarrant dès que le besoin d'acheter des biens ou services se présente.

Ces activités peuvent être détaillées comme suit<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, W., & Westerlund, K. (Éds.). (2009). Purchasing Management. Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology. <https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf>

## **1. Détermination des spécifications**

Cette première étape du cycle d'achat consiste à clarifier les exigences de l'article ou du service demandé. Les exigences proviennent généralement des zones d'inventaire de l'entreprise ou d'autres départements internes, informées aux acheteurs via un calendrier de planification des besoins en matériaux (mrp) ou une demande d'achat. Ces documents peuvent contenir des spécifications fonctionnelles (fonctionnalité du produit) et techniques (propriétés techniques, performance attendue du fournisseur).

Une spécification de commande d'achat plus large englobe cinq aspects cruciaux :

- Spécifications de qualité : certifications de qualité, normes techniques à respecter. La qualité est définie comme "l'adéquation à l'usage", "la satisfaction du client" ou "la conformité aux exigences", avec la norme iso 9000 comme référence internationale.
- Spécifications logistiques : quantités requises, délai de livraison prévu.
- Spécifications de maintenance : maintenance et services après-vente offerts. La capacité à mettre en place des procédures d'assurances qualité et l'efficacité du service après-vente sont des critères d'évaluation des fournisseurs.
- Exigences légales et environnementales : conformité aux réglementations de sécurité, santé et environnement.
- Budget cible : montant que l'acheteur doit dépenser.

Cette étape initiale est cruciale car elle assure des descriptions claires des produits et services achetés pour éviter des erreurs ultérieures.

## **2. Recherche et sélection du fournisseur**

Après avoir déterminé les attributs des articles, la deuxième étape consiste à rechercher des fournisseurs potentiels et à sélectionner le ou les plus appropriés. La recherche de fournisseur est menée avec le plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfait au mieux les intérêts de l'entreprise. Elle suppose de décrire avec précision le profil de ces fournisseurs potentiels et d'en établir une liste aussi exhaustive que possible pour effectuer ensuite une sélection pertinente.

Les étapes de la recherche sont :

- **Déterminer le profil des fournisseurs** : cela nécessite de définir des critères d'évaluation. Le fournisseur n'est pas retenu uniquement en fonction du prix ou des conditions de paiement offerts. Un partenariat est recherché, impliquant des critères principaux tels que la capacité à mettre en place des procédures d'assurances qualité, l'échange de savoir-faire, et la maîtrise de certaines technologies. D'autres critères incluent le coût d'achat, le respect des délais de livraison, la qualité, l'efficacité du service après-vente, la capacité technique et la capacité de production.
- **Définir les zones ou pays fournisseurs** : l'acheteur sélectionne les pays ou zones d'approvisionnement en tenant compte de diverses contraintes :
  - La nature de l'achat : un produit intermédiaire intégré dans un processus de production implique davantage de contraintes qu'un produit fini (ex: arrêt de chaîne de fabrication).
  - Le type de relation recherchée par l'entreprise : un partenariat suppose des pays à niveau technologique comparable, tandis qu'une relation de fournisseur classique autorise toutes les zones.
  - L'organisation de l'entreprise : une production en flux tendu nécessite une certaine proximité.
  - Les caractéristiques du marché aval : un marché exigeant des produits à rotation rapide suppose un approvisionnement domestique ou dans un pays proche.
  - Le type de rentabilité : un produit à forte marge mais à faible rotation requiert une proximité moindre qu'un produit à faible rentabilité mais à rotation rapide.
- **Identifier des fournisseurs potentiels** : la démarche peut s'effectuer sur internet (moteurs de recherche, sites spécialisés, places de marché), ou via des sources traditionnelles (revues commerciales internationales, recommandations, bureaux de représentation commerciale, pages jaunes, salons professionnels). Lorsque les fournisseurs disposent d'un site web, il est possible d'y collecter certains renseignements généraux. Pour les produits non banals, il faut nouer un premier contact en demandant des renseignements sur l'entreprise, des indications relatives aux produits recherchés, et de la documentation d'achat. Ensuite, il convient d'éliminer les fournisseurs n'ayant pas répondu ou n'ayant pas reçu d'agrément, puis d'examiner les autres propositions sur la base des critères fondamentaux pour l'achat considéré.
- **Rencontrer des fournisseurs potentiels** : l'acheteur utilise des fiches d'évaluation et de la documentation sur son entreprise, préparant l'entretien en intégrant les caractéristiques du

marché qui pèsent sur la négociation. Il doit préparer des arguments pour obtenir les meilleures conditions d'achats possibles, en tenant compte des rapports de forces existants. Ces arguments peuvent s'articuler autour du volume annuel d'affaires proposé, de la notoriété commerciale et financière de son entreprise, ou encore des remontées d'informations qu'il pourrait apporter à ses fournisseurs. Les lieux de rencontres peuvent être les locaux de l'acheteur, des salons professionnels, ou chez le fournisseur.

Une fois un grand nombre de fournisseurs trouvés, une demande de devis (RFQ) est envoyée, invitant les fournisseurs à soumettre une offre. Les RFQ incluent souvent l'individualisation du produit, les normes et certifications requises, les spécifications, les quantités, les délais de livraison (incoterms), le prix et les conditions de paiement.

La sélection du fournisseur intervient après la phase de retraitement de l'information. Elle implique d'examiner les aspects techniques, logistiques, de qualité, financiers et légaux des devis et de comparer les offres, parfois en utilisant des systèmes de classement. Il est très souvent nécessaire :

- D'examiner les délais de livraison, au vu des contraintes logistiques et des incoterms. L'évaluation du délai requiert la connaissance de la date et du lieu de livraison, en se référant à l'incoterm utilisé. Pour les propositions formulées selon les incoterms de vente au départ, l'acheteur doit ajouter les temps de transport, de manutention, et de dédouanement. La durée des opérations peut être sujette à de fortes variations pour certaines provenances (climat social perturbé, visite de douane, etc.).
- De calculer le coût d'achat prévisionnel à partir des propositions faites. Pour comparer les offres, les prix doivent être exprimés de façon homogène. Cela inclut :
  - L'évaluation des impositions douanières (droits de douane, frais de dédouanement).
  - La prise en compte des coûts liés à l'acheminement (pré-acheminement, dédouanement export, transport principal, assurance transport, post-acheminement, manutention, rémunération des intervenants de la chaîne de transport), et des éventuels frais de stockage supplémentaires.
  - L'intégration des modalités de paiement : conversion des offres formulées en devise (recours à un cours au comptant ou techniques de couverture du risque de change).
  - La confrontation des différentes offres au niveau des délais de paiement effectivement accordés : les durées de crédit les plus courtes induisent un coût

supplémentaire qui reflète l'incidence sur la trésorerie d'un paiement plus rapide, calculé sur la base du taux négocié par l'entreprise avec les banques pour ses opérations de court terme.

L'analyse des marchés étrangers permet de déterminer les marchés présentant le meilleur potentiel. Les entreprises devraient viser un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement démographique et physique, politico-légal, économique et socio-culturel, ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit.

On distingue généralement deux phases :

- Une phase de collecte et d'analyse des informations documentaire (desk research) pour une présélection des marchés.
- Une phase complémentaire de recherche et d'étude sur le terrain (field research) des marchés retenus.

Les méthodes de sélection incluent la segmentation :

- **L'approche macro-segmentation** : regrouper les marchés aux caractéristiques homogènes en utilisant les techniques d'analyse par grappe (maximum de similitudes au sein des groupes, maximum de différences entre eux). Cette méthode se développe en quatre phases : détermination d'une zone de prospection, présélection d'un groupe de pays par élimination des obstacles rédhibitoires (risque politique et/ou financier), recueil des données pertinentes, et analyse des données pour déterminer les groupes homogènes.
- **L'approche multicritère des marchés** : réunir sous forme de tableaux les informations essentielles sur le potentiel et l'accessibilité des marchés pour un classement hiérarchisé. Après avoir déterminé la zone et éliminé les marchés rédhibitoires, l'approche se fait en quatre étapes : définition des critères pertinents, élaboration d'une échelle de notation et de pondération, recherche des informations nécessaires pour chaque pays, et établissement du tableau de sélection.

Les outils de sélection incluent la matrice de sélection (tableau récapitulatif comparant la situation des marchés selon des critères, avec une notation de 0 à 4) et l'analyse beri (business environment risk information), un outil d'investigation précieux pour une implantation durable ou un investissement à moyen/long terme, qui fait apparaître le pays le mieux côté via 15 critères pondérés.

Le choix du fournisseur par analyse multicritères limite l'arbitraire et conduit au choix le plus judicieux. La firme définit des critères d'évaluation des fournisseurs, des pondérations attribuées à chaque critère, et une échelle de notation (par exemple, de 1 à 5) pour attribuer une note globale à chaque fournisseur, permettant de sélectionner le meilleur ou un ensemble de bons fournisseurs.

### **3. Contractualisation**

Une fois le fournisseur sélectionné, l'acheteur prépare et établit un contrat ou un bon de commande, qui est un accord juridiquement contraignant entre l'acheteur et le vendeur. Cette phase est le résultat de la négociation et intervient après le choix final du fournisseur. Elle est relativement simple si les autres phases se sont bien déroulées, mais exige une vigilance pour éviter les surprises après la signature. Le contrat reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

Les composants intégraux d'un contrat d'achat incluent :

- Prix : accord sur le prix à payer (souvent fixe, mais aussi prix fixe plus prime, coût majoré, ajustement de prix). Les risques de change doivent être considérés.
- Exigences de qualité et de quantité : les obligations doivent être clairement décrites pour éviter les malentendus.
- Conditions de paiement : indiquent "ce, comment et quand l'acheteur paiera". Exemples : paiement à l'avance, lettres de crédit, traite à terme. Les acheteurs préfèrent payer après réception, les fournisseurs à l'avance. Le paiement peut être échelonné. Les déterminants incluent la politique d'entreprise, la trésorerie, la relation avec le fournisseur, les conditions du marché et l'intuition de l'acheteur.
- Conditions de livraison : précisent les obligations de chaque partie concernant le transport. Les incoterms 2020 de la chambre de commerce internationale sont un ensemble de règles expliquant et répartissant les tâches, les coûts et les risques liés à l'expédition dans les contrats de commerce international. Les incoterms concernent le transfert des risques, et non le transfert de propriété. Ils déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur. Il existe des incoterms spécifiques au transport maritime (fas, fob, cfr, cif) et d'autres pour tous les modes de transport (exw, fca, cpt, cip, dat, dap, ddp).
- Garanties et pénalités : promesse du vendeur concernant la qualité, la description ou la performance des biens. La période de garantie doit être mentionnée. Les fournisseurs

doivent garantir des biens de bonne qualité, conformes aux spécifications, adaptés à l'usage, neufs, sans défauts, et conformes aux réglementations. Des mesures correctives (réparations, remplacements) doivent être exécutées en cas de non-conformité. Une clause de force majeure peut protéger une partie.

- Autres arrangements : transfert de droits et obligations, sous-traitance, réglementations d'assurance et de sécurité, instructions d'acheminement, exigences spéciales de transport/inspection/emballage, documents spéciaux requis.

Les tâches principales des acheteurs à cette étape incluent la fourniture de l'expertise en matière de contrats, la décision des prix et des conditions commerciales, l'organisation des négociations, la préparation des stipulations contractuelles et la modification de l'accord d'achat.

La négociation dans un contexte international est une activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs confrontés à des divergences et des interdépendances, choisissant de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable pour créer, développer ou maintenir une relation commerciale. Elle repose sur le dialogue et la communication. Il faut toujours tenir compte des aspects interculturels. Les enjeux de la négociation sont multiples :

- Le prix (avec attention à la structure import-export).
- La qualité (pour éviter les mauvaises surprises).
- La quantité (pour éviter les ruptures de stock).
- Le délai (pour éviter les retards de livraison).
- Le mode et le coût de transport.
- Le paiement (à l'avance, à échéance, contre remise de documents - credoc).
- Le choix de l'incoterm.

Des techniques de négociation existent, telle que la méthode soncas, inventée en 1993, qui vise à comprendre les motivations d'achat de l'interlocuteur (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie) pour un argumentaire de vente ciblé. La construction de l'argumentaire nécessite une étude approfondie et des preuves pour chaque argument.

Deux grandes approches extrêmes de stratégies de négociation sont possibles :

- Les stratégies compétitives (gagnant/perdant).
- Les stratégies coopératives (objectif de consensus). D'autres stratégies spécifiques incluent la stratégie d'ouverture (faire des concessions en premier), la stratégie "win-win" (échange

équitable de concessions), la stratégie de demande (demander des concessions en faisant valoir l'intérêt de l'interlocuteur), la stratégie "passage en force" (pas de concessions), la stratégie défensive (défendre sa position en accordant le moins de concessions), et la stratégie du "marchandage" (minimiser les pertes). Pour réussir la négociation, l'écoute active, l'observation et la compréhension des motivations de l'interlocuteur sont essentielles.

#### **4. Passation et suivi des commandes**

Une fois les conditions contractuelles conclues, l'acheteur passe une commande auprès du fournisseur. Aujourd'hui, la plupart des entreprises génèrent le bon de commande par voie électronique. Un bon de commande typique inclut un numéro de commande, la date, les coordonnées du fournisseur, une description précise des articles, le prix unitaire, la quantité, les conditions de paiement, la date de livraison prévue, les conditions de livraison et les adresses de livraison/facturation. Des stipulations standard protégeant l'acheteur (résiliation, acceptation, rejets d'expédition, procédures de paiement, propriété intellectuelle, garanties, assurance, droit applicable) peuvent être ajoutées.

Une fois le bon de commande envoyé, une confirmation de commande ou acceptation du fournisseur est requise. L'acheteur doit la vérifier attentivement pour s'assurer qu'aucune modification n'a été apportée. Si des amendements sont nécessaires, un ordre de modification ("change order") doit être créé et reconfirmé. Des copies du bon de commande sont distribuées (fournisseur, département d'achat, comptabilité, réception des marchandises, inspection). Les systèmes d'approvisionnement électronique facilitent la gestion des documents.

La prudence est de mise à l'international, au regard des particularités juridiques et techniques des opérations avec l'étranger.

- Pour les biens d'équipement nécessitant montage, maintenance, formation du personnel, la commande est formalisée dans un contrat de vente.
- Pour les produits consommés au cours du cycle de fabrication ou revendus en l'état, la commande est effectuée par un bon de commande.
- Dans certains cas, un contrat est signé faisant évoluer la relation traditionnelle vers un partenariat, où le bon de commande se limite à l'envoi d'une télécopie ou d'un courrier électronique.

Le suivi de la commande (expediting) consiste à presser le fournisseur de compléter la commande à temps, d'expédier plus tôt ou d'accélérer une livraison retardée. Cela peut être dû à une mauvaise planification interne ou à des fournisseurs incompetents. L'acheteur vérifie d'abord que le fournisseur a bien envoyé un accusé de réception de la commande par écrit. Il gère également toutes les modifications (variation quantitative, décalage du programme de livraison) et les communique par écrit, demandant l'accord du fournisseur pour éviter d'éventuelles pénalités. Les relances préventives et systématiques sont nécessaires car un retard peut avoir de lourdes conséquences (frais supplémentaires, retard accru). Pour les importations, l'acheteur demande à être avisé par son fournisseur de la date d'expédition et des conditions d'arrivée des marchandises, avec une prévision d'arrivée.

Il existe trois types d'expediting :

- **Expediting par exception** : mesures prises uniquement en cas de pénuries imminentes ou existantes (non recommandé).
- **Contrôle de statut de routine** : approche préventive où les acheteurs contactent les fournisseurs quelques jours avant la livraison pour reconfirmer.
- **Contrôle de statut avancé** : appliqué aux pièces et fournisseurs critiques, avec des inspections périodiques pendant le processus de fabrication.

Le service de réception vérifie les marchandises reçues par rapport au bon de commande, et la réception est enregistrée pour mettre à jour l'inventaire. Les problèmes de livraison (perte, dommage) doivent être signalés aux fournisseurs pour des actions correctives. Les professionnels de l'achat sont responsables de créer une procédure efficace de commande, de suivre les commandes, d'effectuer l'expediting et les inspections, de gérer les problèmes et de maintenir un système informatique intégré.

## **5. Suivi et évaluation du processus d'achat / contrôle des achats internationaux**

Cette dernière phase du modèle de processus d'achat de van weele implique plusieurs activités:

- Gestion des réclamations de garantie et des clauses pénales.
- Traitement des réclamations non couvertes par le contrat.
- Organisation de la documentation d'achat et des fournisseurs.
- Suivi de la prestation de service de maintenance et de pièces de rechange par les fournisseurs.

L'évaluation des fournisseurs est cruciale pour construire un réseau de fournisseurs solide et compétitif. Les deux méthodes les plus connues sont :

- **Les évaluations basées sur le processus** : analyse du programme de fabrication et de service du fournisseur, souvent par des inspections sur site.
- **Les évaluations basées sur la performance** : évaluent la performance réelle du fournisseur sur des aspects comme la fiabilité de la livraison, le niveau de qualité des matériaux et les coûts. Ces données sont plus objectives.

Connaître les compétences de chaque fournisseur et conserver les enregistrements des expériences passées aide à affiner la base de fournisseurs.

Obtenir moins de sources d'approvisionnement mais plus qualifiées, et maintenir des relations solides avec les fournisseurs en leur donnant des retours et des idées d'amélioration, permet d'augmenter la rentabilité et de réduire les contre-performances et les dépenses.

Le suivi et le contrôle des achats internationaux se réalisent par la tenue d'un tableau de bord.

### **2.3 Concepts et outils d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et d'exportation**

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement vise à améliorer l'efficacité globale des flux logistiques, en cherchant à réduire les coûts, améliorer les délais et renforcer la satisfaction client.

Cela passe par une meilleure coordination entre les différents maillons de la chaîne, en particulier dans un contexte d'exportation où les exigences sont plus élevées. Les principaux objectifs de cette optimisation sont les suivants<sup>18</sup> :

- **Réduction des coûts** : Limiter les dépenses liées au stockage, au transport, à la manutention ou à la gestion administrative pour augmenter la rentabilité.
- **Amélioration des délais** : Réduire les temps de traitement, de livraison ou de transit afin de mieux répondre à la demande du marché et d'éviter les ruptures.

---

<sup>18</sup> Abessolo, D. (2025, mai 5). Cours La Chaîne Logistique Internationale. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/797487346/cli>

- **Efficiencce opérationnelle** : Optimiser les flux physiques (marchandises), informationnels (données) et financiers (paiements) pour une meilleure coordination entre les différents acteurs internes et externes.
- **Performance et satisfaction client** : Garantir la qualité des produits, la fiabilité des délais et la réactivité du service, notamment à l'international, où la concurrence est plus forte et les exigences clients plus élevées.

### **2.3.1 Les outils mobilisables pour l'optimisation**

Pour mettre en œuvre une optimisation efficace, les entreprises s'appuient sur un ensemble d'outils qui peuvent être à la fois analytiques, organisationnels et technologiques.

Ces outils contribuent à une meilleure gestion des flux et facilitent la prise de décision.

#### **a) Les systèmes d'information intégrés (ERP)**

Les ERP (Enterprise Resource Planning) permettent de centraliser toutes les données relatives à l'activité (stocks, commandes, livraisons, paiements...) au sein d'un même système.

Cela assure une meilleure traçabilité, une vision en temps réel de la chaîne logistique, et facilite la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

#### **b) Les méthodes d'analyse des dépenses**

Ces outils permettent d'identifier les postes les plus coûteux et de hiérarchiser les actions à mener pour réduire les dépenses.

On utilise par exemple :

- L'analyse ABC (qui classe les articles selon leur impact économique),
- La segmentation des fournisseurs,
- Les revues de performance achat.

#### **c) Les outils de planification avancée**

Il s'agit de techniques de prévision et de planification destinées à mieux ajuster les approvisionnements à la demande réelle, ces outils permettent d'éviter les surstocks coûteux ou les ruptures de stock. Ils comprennent :

- La planification de la demande (Demand Planning),
- La planification des approvisionnements (MRP),
- La gestion dynamique des stocks.

#### **d) Les indicateurs de performance (KPIs)**

Les KPIs (Key Performance Indicators) servent à piloter la chaîne d'approvisionnement en mesurant différents critères : délais de livraison, taux de service, niveau de stock, taux de rupture, etc.

Ils permettent de détecter les écarts, d'anticiper les problèmes, et d'ajuster les processus pour atteindre les objectifs fixés.

#### **e) Les technologies d'automatisation et de digitalisation**

La digitalisation joue un rôle central dans l'optimisation des chaînes logistiques modernes. Elle inclut :

- Les WCS (Warehouse Control Systems) pour la gestion automatisée des entrepôts,
- Les TMS (Transport Management Systems) pour l'optimisation des livraisons,
- Les outils de suivi en temps réel, notifications automatiques et systèmes de tracking.

En combinant ces outils à une stratégie logistique claire, les entreprises peuvent développer une chaîne d'approvisionnement plus agile, plus résiliente face aux aléas, et plus compétitive sur les marchés internationaux.

Cela permet non seulement de maîtriser les délais et les coûts, mais aussi de répondre efficacement aux exigences de l'exportation (douanes, normes, qualité, conformité...).

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales familles d'outils et de leurs apports

Tab 1.1 outils d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et d'exportatio

Catégorie d'outil	Outil(s) spécifique(s)	Apport à l'optimisation
Systèmes d'information intégrés	Erp (entreprise resource planning)	Centralisation des données (stocks, commandes, paiements) traçabilité accrue vision en temps réel de la chaîne logistique aide à la décision stratégique et opérationnelle.
Méthodes d'analyse des dépenses	Analyse abc segmentation des fournisseurs revues de performance achat	Identification des postes à fort impact économique priorisation des actions de réduction de coût rationalisation des portefeuilles fournisseurs.
Outils de planification avancée	Planification de la demande (demand planning) mrp (material requirements planning) gestion dynamique des stocks	Anticipation de la demande réelle réduction des surstocks et des ruptures meilleur alignement achats/logistique.
Indicateurs de performance (kpis)	Taux de service taux de rupture délais moyens de livraison niveau de stock	Pilotage de la chaîne en temps réel suivi des performances logistiques et achats détection des écarts et ajustements proactifs.
Technologies d'automatisation / digitalisation	Wcs (warehouse control systems) tms (transport management systems) outils de tracking en temps réel alertes automatiques solutions iot logistiques	Optimisation des entrepôts et des livraisons automatisation des tâches accélération du passage en douane amélioration de la traçabilité et réduction des coûts liés aux erreurs ou aux retards.

## 2.4 Cadre réglementaire général applicable

Les cadres réglementaires jouent un rôle crucial dans la gestion des achats et de la chaîne logistique, surtout pour les opérations internationales. Ils assurent la conformité aux lois commerciales, douanières et de transport, ce qui est indispensable pour sécuriser les transactions et éviter les sanctions financières ou pénales.

L'importance des cadres réglementaires réside dans les points suivant<sup>19</sup> :

- Ils définissent les règles pour les contrats internationaux, notamment les clauses essentielles, le transfert de propriété et des risques, ainsi que les Incoterms qui précisent les responsabilités dans le transport et la livraison des marchandises.
- Les réglementations douanières imposent des procédures strictes de dédouanement, contrôles physiques et documentaires, et diverses taxes (droits de douane, taxes d'accise) qui impactent directement les coûts et délais logistiques. Le non-respect peut entraîner amendes, confiscations, voire poursuites pénales.
- Elles englobent aussi des normes sanitaires, phytosanitaires, environnementales et sociales, qui contraignent les choix d'approvisionnement et nécessitent une vigilance accrue sur la conformité des produits et fournisseurs.
- La complexité croissante de ces réglementations internationales oblige les entreprises à renforcer leurs compétences juridiques, à adapter leur organisation logistique (segmentation des flux, zones dédiées en entrepôt) et à anticiper les coûts et délais supplémentaires liés aux contrôles et certifications.
- Enfin, la maîtrise des cadres réglementaires est un levier d'optimisation des achats et de la supply chain, garantissant la fluidité des flux, la réduction des risques de non-conformité, et la sécurisation des opérations à l'échelle mondiale.

Pour synthétiser, les opérations internationales, la conformité aux cadres réglementaires commerciaux, douaniers et de transport est une nécessité stratégique pour assurer la réussite, la sécurité juridique et la compétitivité des chaînes d'approvisionnement.

---

<sup>19</sup> Fulfillment Hub USA. (2023, novembre 22). Les réglementations et normes à connaître en logistique internationale. <https://fulfillmenthubusa.com/les-reglementations-et-normes-a-connaître-en-logistique-internationale/>

## **Conclusion**

Ce premier chapitre a eu pour vocation d'établir le cadre conceptuel fondamental du management stratégique des achats et de la chaîne logistique dans le contexte spécifique des opérations d'exportation. Nous avons ainsi exposé les fondements théoriques et les outils mobilisables pour optimiser la chaîne d'approvisionnement, éléments essentiels à la compréhension des dynamiques étudiées.

Il est apparu clairement que le management stratégique des achats ne constitue plus une simple fonction de support, mais bien un levier crucial pour l'optimisation globale de la chaîne logistique d'exportation. Une gestion performante des achats, axée sur la maîtrise des coûts, la qualité des approvisionnements et la fiabilité des délais, est intrinsèquement liée à l'efficacité de la chaîne logistique en aval. La capacité à sécuriser les biens et services nécessaires, à optimiser les flux de transport et de stockage, et à garantir la conformité des produits est directement influencée par la stratégie d'achat mise en place. Une chaîne logistique efficace, optimisée dès la phase d'acquisition, est indispensable pour garantir la compétitivité et la performance des opérations d'exportation.

Après avoir exploré ces concepts généraux, il paraît désormais essentiel d'ancrer notre analyse dans le secteur spécifique des hydrocarbures, particulièrement pertinent dans le contexte algérien. Le prochain chapitre visera donc à présenter les spécificités et les enjeux de ce secteur, en abordant ses caractéristiques structurelles, économiques et logistiques. Cela nous permettra de mieux appréhender le contexte dans lequel s'inscrit notre étude de cas. Le troisième chapitre, quant à lui, se concentrera sur l'étude de cas de Sonatrach, appliquant ces cadres théoriques et sectoriels à la réalité de l'entreprise afin d'analyser concrètement le rôle du management stratégique des achats dans l'optimisation de ses opérations d'exportation.

---

## **Chapitre 2 : Spécificités et enjeux du secteur des hydrocarbures en Algérie**

---

## **Introduction**

Après avoir exposé dans le premier chapitre les concepts fondamentaux du management des achats et les outils mobilisables pour optimiser la chaîne d'approvisionnement, il nous paraît essentiel d'ancrer notre analyse dans le secteur spécifique sur lequel porte notre étude : celui des hydrocarbures en Algérie.

Ce chapitre vise ainsi à présenter les caractéristiques structurelles, économiques et logistiques du secteur des hydrocarbures, avec un focus particulier sur les réalités algériennes. Nous aborderons la nature et l'origine des hydrocarbures, le fonctionnement du marché pétrolier et gazier, les défis liés à l'exportation ainsi que les tendances et enjeux géopolitiques qui influencent les performances des entreprises opérant dans ce secteur.

Cette analyse sectorielle constitue une étape clé pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre étude de cas sur Sonatrach. Elle permettra de mieux appréhender les contraintes et opportunités qui façonnent les stratégies d'achats et d'exportation dans le secteur énergétique algérien.

## **Section 1 : Dynamique du marché des hydrocarbures**

Avant d'aborder les problématiques liées à l'exportation, il est essentiel de bien comprendre la nature des hydrocarbures, leur origine, leurs usages ainsi que les spécificités du marché sur lequel ils s'insèrent.

Cette première section s'attache donc à présenter les fondements scientifiques, économiques et structurels du secteur, tout en situant le rôle stratégique de l'Algérie dans la sphère énergétique mondiale.

### **1. Définition et origine des hydrocarbures**

#### **1.1 Définition**

Un hydrocarbure est une substance organique qui contient uniquement des atomes de carbone (C) et d'hydrogène (H).

Le terme "hydrocarbures" est utilisé de manière générale pour désigner le pétrole sous toutes ses formes, telles que le pétrole brut, le fuel-oil, les résidus d'hydrocarbures, les produits raffinés, les condensats, les huiles minérales, les gasoils, les essences, etc<sup>20</sup>.

En fonction des conditions de température et de pression, les hydrocarbures peuvent se présenter sous forme solide (paraffine), liquide (essences, pétrole, etc.) Ou gazeuse (méthane, butane, etc.).

#### **1.1.1 Origine des hydrocarbures**

Les hydrocarbures sont relâchés dans l'environnement par des processus naturels ou d'origine humaine, se regroupant en trois grandes catégories selon leur origine :

- Les hydrocarbures pyrolytiques : résultent de la combustion incomplète de matière organique, que ce soit de manière naturelle (incendies de forêt, activité volcanique) ou due à l'activité humaine (activités domestiques ou industrielles). Cette source est principalement responsable des émissions atmosphériques d'hydrocarbures.

---

<sup>20</sup> Cabane. (2012). Lexique d'écologie, d'environnement et d'aménagement du littoral.P 342 . Version 24. Ifremer.

- Les hydrocarbures pétrogéniques : proviennent des produits pétroliers ou de leurs dérivés, engendrant des émissions plus localisées et chroniques, notamment autour des ports, des raffineries ou des infrastructures routières.
- Les hydrocarbures diagénétiques (ou biogéniques) : sont issus de la transformation de la matière organique par des organismes vivants tels que les plantes ou les bactéries.

### **1.1.2 Utilisation des hydrocarbures**

Les hydrocarbures ont diverses utilisations, telles que les carburants, les combustibles, la fabrication des huiles lubrifiantes, et la matière première des synthèses pétrochimiques. De plus, ils servent de source de carbone pour la culture des microorganismes, se distinguant des sucres par l'absence d'oxygène.

### **1.1.3 Classification des hydrocarbures**

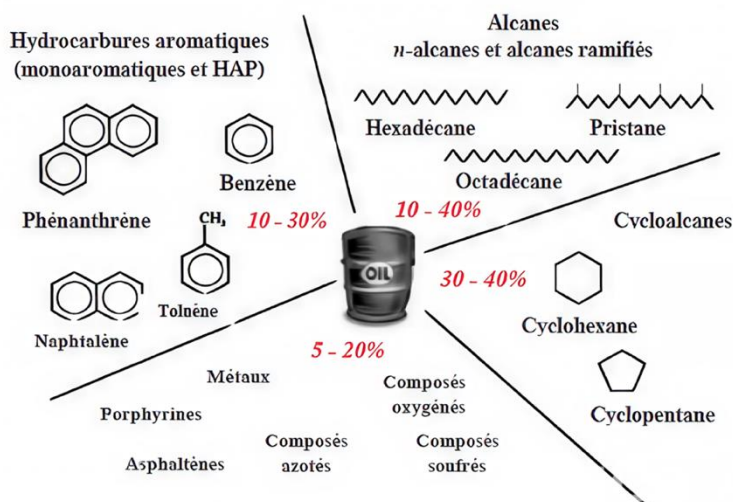
Les hydrocarbures sont la composante principale du pétrole brut, représentant généralement entre 65 et 95 % de sa composition<sup>21</sup>. Selon leur origine, les pétroles bruts peuvent être regroupés en quatre familles principales, avec des proportions variables comme le montre la figure 2.1 :

- Les hydrocarbures saturés (30 à 70 %) ;
- Les hydrocarbures aromatiques et polyaromatiques (20 à 40 %) ;
- Les composés polaires (5 à 25 %) et les asphaltènes ;
- Les résines et les métaux (0 à 10 %).

Fig 2.1 Représentation des principales familles d'hydrocarbures et autres composés d'un pétrole

---

<sup>21</sup> 1 Hassaine. (2016). biodégradation des hydrocarbures (pétrole brut et kérosène) par lamicroflore microbienne des eaux de la région de skikda. thèse de doctorat, Annaba.



Source : Persaud, 1993

### 1.1.4 Les hydrocarbures en Algérie

Depuis la découverte de pétrole en 1956 à Hassi-Messaoud, situé à 106 km au sud-est d'Ouargla, l'économie algérienne a été fortement influencée par l'exploitation des hydrocarbures. Aujourd'hui, ce secteur représente une part importante des recettes d'exportation, du produit intérieur brut et des revenus budgétaires en Algérie, avec des chiffres s'élevant respectivement à 95 %, 30 % et 60 %.

Le pays dispose actuellement de six raffineries opérationnelles réparties à Alger, Arzew, Skikda, Hassi-Messaoud et Adrar, ayant une capacité annuelle de traitement de 27 millions de tonnes.

## 1.2 Définition et types de produits pétroliers

Les produits pétroliers sont des substances chimiques dérivées du pétrole et du gaz naturel, qui peuvent servir de matières premières pour créer de nouveaux matériaux. Environ 65 % des produits chimiques produits à l'échelle mondiale sont des produits pétrochimiques, et cette proportion continue d'augmenter, car ces derniers, en tant que composés organiques, favorisent la découverte de nouvelles substances<sup>22</sup>. L'industrie pétrochimique est donc impliquée dans la production de milliers de produits variés utilisés dans les ménages, l'agriculture et les usines.

<sup>22</sup> Benchouk, A. (2017). Bioremédiation des sols pollués de pétrole par les microorganismes indigènes et amélioration génétique de leur pouvoir. thèse de doctorat, université d'ibn badismostaganem, algérie.

Ainsi, on peut affirmer que la notion de produit dans le secteur pétrolier englobe trois aspects : les caractéristiques physiques, les services liés et les informations accessibles. Le produit se compose donc d'un ensemble d'éléments à la fois matériels et immatériels qui interagissent pour répondre de manière complète aux besoins psychologiques et non psychologiques des consommateurs.

Le terme « pétrole » provient du latin et se traduit littéralement par « huile de roche ». Le pétrole est à la fois une substance simple et complexe : bien qu'il soit chimiquement constitué uniquement d'hydrogène et de carbone, sa complexité réside dans la diversité de ses dérivés, qui dépendent de la structure moléculaire de chacun. Il est formé d'un mélange d'hydrocarbures similaires, dont la structure moléculaire peut varier, ce qui engendre à chaque fois un produit pétrolier aux caractéristiques uniques.

Le pétrole permet d'obtenir une variété de produits grâce à la distillation et à la transformation du brut. En fonction de la densité spécifique du brut, une densité plus élevée entraîne une proportion plus importante de distillats légers à forte valeur ajoutée, tels que le carburant pour avions et voitures, le kérosène, l'essence, et d'autres. Les distillats de moyenne densité incluent le gazole, le diesel et les huiles lubrifiantes<sup>23</sup>. À mesure que la densité du brut augmente, la part des distillats lourds à faible valeur ajoutée, comme le fioul, le mazout et le bitume, tend également à croître.

Le pétrole brut contient et permet d'extraire de nombreux produits pétroliers qui diffèrent par leur nature, leur forme, leur valeur ou leur usage. Parmi eux, on distingue des produits pétroliers principaux ou secondaires, ainsi que des produits légers, moyens ou lourds. Le tableau suivant présente les produits.

---

<sup>23</sup> AFREC, Marché domestique africain du pétrole et du gaz, PDF, 2022, p. 6-9

Tableau 2.1 Classification des produits pétroliers

Catégorie	Produit (français)	Produit (anglais)
Produits légers	Gaz naturel	Natural gas
	Essence d'aviation	Aviation gasoline
	Essence automobile	Motor gasoline
	Kérosène	Kerosene
Produits moyens	Gazole	Gasoil
	Diesel	Diesel oil
	Huiles lubrifiantes	Lubricants
Produits lourds	Fioul / Bunker	Bunker / Fuel oil
	Bitume	Bitumen
	Cirr	Wax

Source : Azil Hadeel. (2011). Mémoire de fin de stage, Technicien Supérieur, Commerce International (Mémoire, Société Sonatrach, filiale Commercialisation – Gharmoul).

## 2. Caractéristiques du marché pétrolier et gazier

### 2.1. Un marché mondial et stratégique

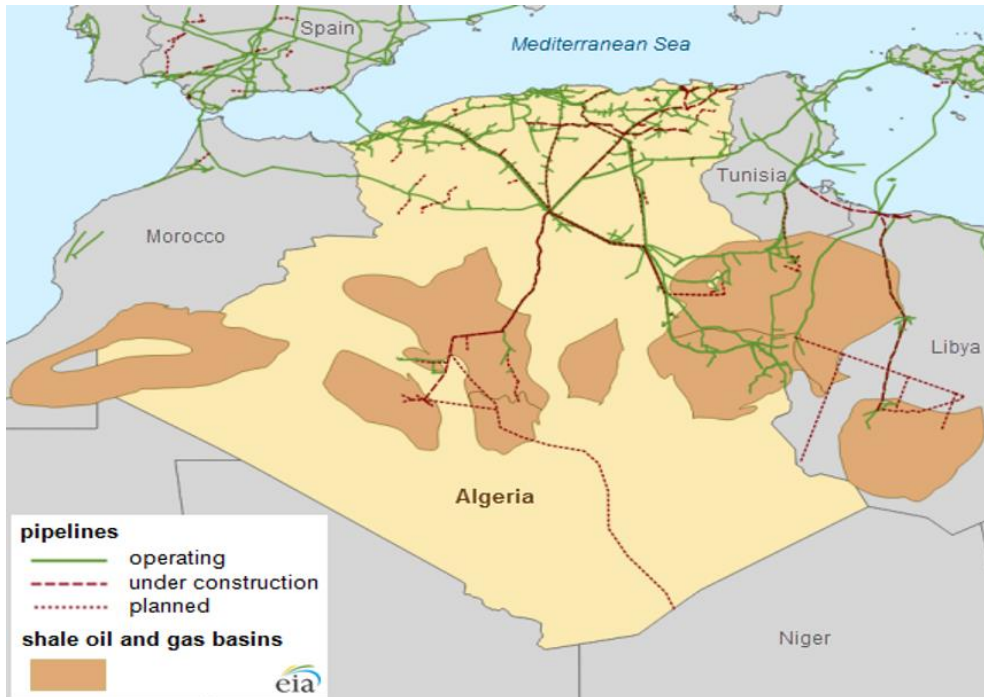
Le secteur de l'industrie pétrolière et gazière joue un rôle crucial dans l'économie mondiale. En effet, le pétrole brut et le gaz naturel ne sont pas uniquement utilisés pour la production d'énergie, mais ils sont également indispensables dans divers domaines tels que l'industrie chimique, la fabrication de plastiques, les transports et même l'agriculture.

Ce qui distingue ce marché, c'est sa dimension mondiale : les échanges s'opèrent à l'échelle planétaire, connectant les pays producteurs aux pays consommateurs à travers d'immenses réseaux d'oléoducs, de gazoducs, de terminaux GNL et de ports spécialisés.

Ce marché est largement contrôlé par quelques grandes entités, qu'il s'agisse de compagnies nationales comme Sonatrach ou saudiamco, ou de grandes entreprises internationales telles que totalenergies ou exxonmobil,

Ces acteurs exercent une influence significative sur la production, le transport et le raffinage, leur conférant ainsi un pouvoir direct sur les prix et la sécurité des approvisionnements.

Fig 2.2 Principaux gisements pétroliers et gaziers en Algérie



Source : U.S. Energy Information Administration (EIA)

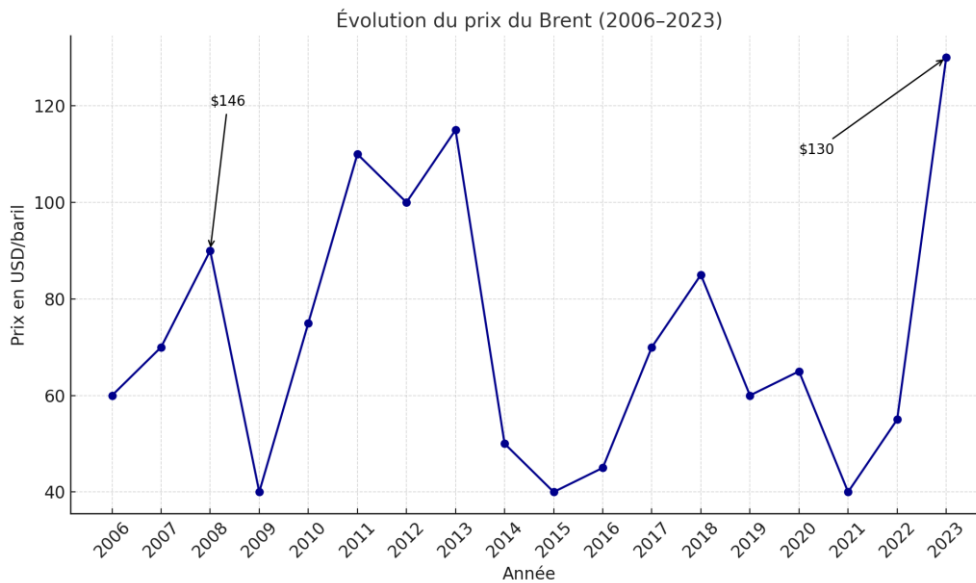
## 2.2. Formation des prix et volatilité

Sur le marché pétrolier, ce qui est remarquable, c'est la manière dont les prix sont déterminés. Contrairement à d'autres produits, le prix du pétrole est influencé par de nombreux facteurs : la demande et l'offre à l'échelle mondiale, bien entendu, mais également les décisions géopolitiques, les crises économiques, les catastrophes naturelles et même la spéculation sur les marchés financiers.

Les bourses telles que New York ou Londres sont des points de référence, utilisant des indices comme le Brent ou le WTI. Cependant, ces prix peuvent fluctuer rapidement, parfois de manière significative, en raison de la spéculation ou d'événements imprévus.

Cette instabilité crée une incertitude constante pour tous les acteurs de l'industrie, des producteurs aux consommateurs.

Fig Évolution du prix du Brent (graphique linéaire)



Source : Réalisées par nos soins à partir de données reconstituées du site Statistica et Investing.com

### 2.3 Spécificités du marché gazier

Le marché du gaz naturel a ses propres particularités. Traditionnellement, le gaz était vendu à travers des contrats de long terme, souvent indexés sur le prix du pétrole. Mais avec la libéralisation des marchés et l'essor du GNL, on observe aujourd'hui une plus grande flexibilité et davantage de concurrence. Le transport du gaz nécessite des infrastructures lourdes, comme des gazoducs pour les échanges régionaux et des terminaux de liquéfaction pour le GNL destiné à l'exportation. En Afrique, par exemple, le développement du marché gazier reste limité par le manque d'infrastructures et la dépendance aux investissements étrangers.

### 2.4. Rôle des infrastructures et logistique

Les infrastructures de transport et de stockage jouent un rôle crucial dans l'industrie pétrolière et gazière. Les oléoducs et gazoducs sont essentiels pour relier les zones de production aux marchés de consommation, parfois à travers plusieurs pays et régions sensibles.

De même, les terminaux, les raffineries et les installations de stockage sont indispensables pour répondre aux pics de demande et garantir un approvisionnement stable.

Par ailleurs, le développement du GNL a ouvert de nouvelles voies commerciales en permettant le transport du gaz sur de longues distances, notamment entre l'Afrique, l'Asie et l'Europe.

Fig 2.2 Carte des principaux gazoducs reliant l'Algérie à l'Europe (Gaz Maghreb-Europe et Medgaz)



Source : <https://information.tv5monde.com/afrique/le-president-algerien-coupe-le-robinet-du-gaz-au-maroc-34097>

## 2.5. Qualité des bruts et valorisation

La diversité des pétroles bruts est souvent négligée. En effet, tous les types de pétrole ne se ressemblent pas en termes de qualité, qui dépend de facteurs tels que la densité, la teneur en soufre et la composition. Les pétroles légers et à faible teneur en soufre sont plus prisés car ils permettent de produire davantage d'essence et de carburants propres. En revanche, les pétroles lourds nécessitent des traitements plus onéreux. Ainsi, les producteurs investissent dans l'analyse et le contrôle qualité afin d'optimiser la valorisation de leur production sur les marchés internationaux.

## 2.6. Poids économique et enjeux géopolitiques

Le secteur pétrolier et gazier génère d'importants flux financiers, totalisant des sommes colossales chaque jour. Il est au cœur de divers enjeux géopolitiques tels que le contrôle des ressources, la sécurité des approvisionnements, les rivalités entre grandes puissances et l'influence d'organisations telles que l'OPEP ou le Forum des pays exportateurs de gaz. Les crises régionales, les sanctions économiques et les conflits armés peuvent impacter directement et immédiatement les prix et la stabilité du marché.

## 2.7. Marché segmenté : amont, intermédiaire et aval

Le domaine est composé de trois principaux secteurs. L'amont se concentre sur l'exploration et la production, impliquant les investissements les plus importants et les risques les plus élevés. Le secteur intermédiaire englobe le transport, le stockage et la commercialisation, nécessitant des infrastructures solides et une logistique complexe. Enfin, l'aval regroupe le raffinage, la distribution et la vente des produits finis tels que les carburants et les lubrifiants. Chacun de ces secteurs présente ses propres défis, mais ils sont tous interdépendants et cruciaux pour le bon fonctionnement de l'ensemble du secteur<sup>24</sup>.

Fig 2.3 Schéma de segmentation du marché pétrolier (amont / intermédiaire / aval)



Source : African Energy Commission (AFREC). (2022). Marché domestique africain du pétrole et du gaz – Annexe A

## 2.8. Tendances récentes et défis futurs

Actuellement, le secteur pétrolier et gazier est en train de subir des changements majeurs. Bien que la demande mondiale reste élevée, en particulier en Asie, les efforts vers la transition énergétique, l'essor des énergies renouvelables et la pression pour réduire les émissions de CO2 incitent les acteurs du secteur à diversifier leurs activités et à investir dans de nouvelles technologies. En Afrique, il existe une volonté de promouvoir le marché intérieur afin de diminuer la dépendance aux exportations et de mieux répondre aux besoins locaux. Les défis tels que la volatilité des prix, la compétition entre les producteurs et la gestion des risques environnementaux joueront un rôle crucial dans la configuration future de ce secteur.

<sup>24</sup> Algeria Watch, « Marché pétrolier et gazier : Le rôle déconcertant du Qatar », 2012.

### 3. Principaux acteurs et tendances globales du marché pétrolier et gazier

#### 3.1. Les grands acteurs du secteur : compagnies nationales et internationales

Lorsqu'on examine le secteur pétrolier et gazier, on constate rapidement qu'il est dominé par deux principaux types d'acteurs : les compagnies nationales (NOC) et les compagnies internationales (IOC). Les NOC, telles que Sonatrach en Algérie, Saudi Aramco en Arabie Saoudite et Gazprom en Russie, possèdent la majeure partie des réserves mondiales et contrôlent la production ainsi que l'exportation dans leur pays respectif.

En Algérie, Sonatrach joue un rôle central en supervisant quasiment toute la production nationale. En parallèle de ces géants publics, on trouve des entreprises internationales telles qu'Eni, BP ou Equinor, qui interviennent principalement à travers des partenariats ou des coentreprises.

Ce modèle permet à l'Algérie de sécuriser ses ressources tout en profitant de l'expertise et des technologies de pointe des grandes entreprises étrangères, notamment sur les projets les plus complexes.

Afin de mieux comprendre les dynamiques et les spécificités des acteurs majeurs de l'industrie pétrolière, le tableau suivant présente une comparaison entre les compagnies pétrolières internationales (IOCs) et les compagnies pétrolières nationales (NOCs), en termes d'accès au capital, de technologies, de partenariats et d'engagement local<sup>25</sup>.

Tab 2.2 Différences structurelles et opérationnelles entre les compagnies pétrolières internationales (IOCs) et les compagnies pétrolières nationales (NOCs)

Critères	IOCs (Compagnies pétrolières internationales)	NOCs (Compagnies pétrolières nationales)
1) Accès au capital	✓ Sociétés cotées en bourse avec accès aux marchés boursiers liquides, aux banques et aux acheteurs d'obligations	– Soutenues par l'État – Accès accru aux capitaux propres et à la dette sur les marchés mondiaux
2) Technologie standard	✓ Tendance à réduire les dépenses de R&D pour diminuer les coûts dans des environnements de développement complexes	– Croissance rapide de la technologie et de l'innovation en R&D – Augmentation des budgets de R&D

<sup>25</sup> Mordor Intelligence, Industrie pétrolière et gazière algérienne – Analyse de la taille et tendances, 2024.

3) Capacité et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présence internationale marquée</li> <li>✓ Partenariats avec gouvernements, NOCs, OFSCs et autres IOCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Axées principalement sur le marché domestique (si dotées de ressources nationales)</li> <li>– Expansion vers l'international</li> <li>– Partenariats avec IOCs, indépendants, et OFSCs</li> </ul>
4) Engagement local	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement de modèles d'engagement local par nécessité</li> <li>✓ Main-d'œuvre internationale plus diversifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Activité centrée sur leur marché national, mais aussi à l'international pour accéder aux ressources</li> <li>– Capacité d'attraction de main-d'œuvre internationale</li> </ul>

Source : Traduit par nos soins à partir de Al-Fattah, S. M. (2013). National Oil Companies: Business Models, Challenges, and Emerging Trends.

### 3.2. Poids croissant de l'Algérie et des marchés émergents

L'importance croissante des marchés émergents dans le secteur pétrolier et gazier est bien illustrée par l'Algérie. Le pays détient d'importantes réserves de gaz naturel et de pétrole, le plaçant en tant qu'acteur clé, notamment pour l'approvisionnement de l'Europe. Environ 60 % du pétrole algérien est exporté, ce qui positionne l'Algérie comme un partenaire incontournable pour de nombreuses nations à l'échelle internationale.

Afin de répondre à la demande mondiale et de rester compétitive, l'Algérie investit massivement dans l'exploration de nouveaux gisements et dans la modernisation de ses infrastructures.

Cette stratégie vise à renforcer sa capacité de production et à s'adapter aux évolutions rapides du marché mondial.

### 3.3. L'importance des infrastructures : pipelines, terminaux et raffineries

Dans ce domaine, un aspect crucial à prendre en compte est l'importance des infrastructures. Les pipelines, les terminaux de gaz naturel liquéfié et les raffineries modernes jouent un rôle essentiel dans le transport, le stockage et la transformation efficace des hydrocarbures. À l'échelle mondiale, la valeur des infrastructures pétrolières et gazières ne cesse d'augmenter. Pour un pays exportateur tel que l'Algérie, il est essentiel d'investir dans de nouvelles infrastructures telles que des pipelines ou de moderniser les terminaux afin de sécuriser les exportations et répondre à la demande croissante des marchés européens. Ces marchés cherchent en effet à diversifier leurs sources d'énergie.

### **3.4. Tendances globales : investissements, innovation et transition énergétique**

De nos jours, il est possible d'observer une augmentation significative des investissements dans le domaine, que ce soit pour l'exploration, la production ou l'amélioration des infrastructures. Cette tendance est stimulée par la croissance de la demande, en particulier dans les pays en développement, ainsi que par la nécessité de moderniser les installations pour rester compétitif. En parallèle, l'innovation occupe une place de plus en plus importante : la digitalisation, l'automatisation, la maintenance prédictive et même la blockchain sont des sujets largement discutés pour garantir la traçabilité des flux<sup>26</sup>. Enfin, la transition énergétique pousse les acteurs du secteur à investir davantage dans le gaz naturel, considéré comme une source d'énergie de transition, et à construire de nouveaux terminaux GNL pour répondre à la demande croissante, notamment en Asie et en Europe.

## **Section 02 : Défis liés à l'exportation des hydrocarbures**

### **2.1. Définition et formes de l'exportation**

#### **2.1.1. La notion d'exportation**

L'exportation constitue l'un des moyens d'accéder aux marchés internationaux. Étant donné la multitude de concepts associés à l'exportation, nous allons en examiner quelques-uns pour parvenir à une définition complète.

L'économiste Abdel Mahdi Adel décrit l'exportation comme une opération qui consiste à vendre et à expédier des biens et services produits dans le pays vers l'étranger.

Fouad Mostafa Mahmoud décrit l'exportation comme étant la commercialisation d'un produit spécifique depuis ses lieux de fabrication vers des points de vente, ou vers un marché où ce produit satisfait une partie des besoins<sup>27</sup>.

De plus, l'exportation peut être définie comme « la vente à l'international d'une grande partie de la production nationale dans le but de générer un maximum de capitaux étrangers et d'éviter leur fuite, afin d'accroître la richesse ».

---

<sup>26</sup> GM Insights, Taille et part du marché des infrastructures pétrolières et gazières, 2025.

<sup>27</sup> LA CASSE ET MUNGER, économie globale, édition études vivantes, 2eme édition, paris, 1992 p 355.

D'après les spécialistes en comptabilité, l'exportation se définit comme « le déplacement de biens et services hors du territoire national ». Par ailleurs, l'encyclopédie économique précise que l'exportation fait référence au mécanisme par lequel des biens et services quittent le territoire national pour être envoyés au-delà de ses frontières, que ce soit en grandes ou en petites quantités.

## **2.1.2. Le concept d'exportation aux différents niveaux**

### **2.1.2.1. Au niveau de l'entreprise**

C'est le mécanisme par lequel l'excédent économique généré par l'entreprise est transféré vers des agents externes.

### **2.1.2.2. Au niveau national**

Cela concerne le transfert de l'excédent économique d'un pays vers d'autres pays qui connaissent un déficit de production. Il s'agit de l'échange de biens et de services au-delà des frontières nationales.

### **2.1.2.3. Au niveau international**

L'exportation constitue un moyen essentiel pour atteindre le bien-être économique et joue un rôle crucial dans l'accès aux marchés internationaux. Sa maîtrise est déterminante pour la prospérité des relations économiques d'un pays avec l'extérieur.

L'exportation ne se limite pas uniquement aux biens et produits, mais englobe également le transfert de capitaux.

Cela se traduit par le déplacement de fonds appartenant à des monopoles financiers d'un pays vers un autre, dans le but d'augmenter les bénéfices de ces entités, de consolider leur influence économique et politique sur les marchés, et de diversifier les secteurs d'investissement du capital.

Il existe plusieurs méthodes pour réaliser cela, telles que l'émission ou l'acquisition de titres commerciaux, d'obligations ou d'actions étrangères, ainsi que l'octroi de prêts pour soutenir des filiales à l'étranger. L'exportation de main-d'œuvre est également incluse, apportant avec elle des richesses tant intellectuelles que matérielles.

### **2.1.3. Les modalités d'exportation**

L'exportation est perçue comme l'une des méthodes les plus accessibles pour pénétrer les marchés étrangers, car elle présente un risque relativement faible comparé à d'autres options comme l'investissement direct à l'étranger ou les partenariats stratégiques.

En règle générale, l'exportation peut être classée en deux catégories : passive et active.

L'exportation passive se réfère à une situation où l'entreprise vend à l'international sans préparation préalable, ou considère les marchés étrangers simplement comme une opportunité pour écouler ses surplus de production.

En revanche, l'exportation active implique que l'entreprise choisit de s'engager de manière réfléchie et stratégique sur les marchés internationaux.

Lors de la recherche d'opportunités de commercialisation à l'international, l'exportation se présente généralement sous deux formes principales : l'exportation directe et l'exportation indirecte.

#### **2.1.3.1. Exportation directe**

L'exportation directe requiert un lien direct entre l'entreprise productrice, qui agit également en tant qu'exportateur, et le client à l'étranger.

Cela signifie que le vendeur et l'acheteur interagissent sans intermédiaires dans le pays d'origine de l'entreprise exportatrice.

Avec cette approche, l'entreprise gère elle-même le processus d'exportation, ce qui implique de prendre en charge des coûts et des risques supplémentaires, mais cela permet également d'augmenter les bénéfices financiers.

L'exportation directe peut s'effectuer par divers moyens, notamment :

- Département d'exportation local : l'entreprise établit dans son pays d'origine un service spécifiquement dédié aux opérations d'exportation, dirigé par un responsable et une équipe spécialisée. Ce service gère l'ensemble des activités liées à l'exportation, réalise les ventes à l'international et offre un soutien marketing pour les marchés étrangers.

- Succursale ou filiale à l'étranger : Cette option permet à l'entreprise d'exercer un contrôle plus étendu sur le marché international. La succursale s'occupe de toutes les politiques de commercialisation des exportations, y compris la vente, le stockage, la distribution et la promotion.
- Représentants commerciaux itinérants : l'entreprise dépêche des représentants dans d'autres pays pour présenter ses produits, négocier ou établir des accords commerciaux avec des partenaires étrangers.
- Agents ou distributeurs étrangers : l'entreprise peut conclure des contrats avec des agents ou des distributeurs étrangers pour vendre ses produits en son nom. Dans ce cas, les agents reçoivent des droits spécifiques leur permettant de représenter l'entreprise dans leur pays.

L'exportation directe offre également à l'entreprise l'opportunité d'approfondir sa compréhension et son expérience des marchés internationaux.

Cela peut se réaliser de plusieurs manières :

- Mise en place d'un service export dédié aux marchés étrangers : Cela nécessite que l'entreprise établisse un département export responsable de toutes les activités liées à l'exportation.
- Création de filiales sur les marchés internationaux : l'entreprise peut établir des filiales à l'étranger qui s'occupent des opérations d'exportation et de distribution, permettant ainsi un meilleur contrôle sur ses activités à l'international.
- Envoi de représentants commerciaux à l'étranger : Ces représentants ont pour mission de prospecter des clients sur les marchés étrangers et de négocier des contrats de vente avec eux.

### **2.1.3.2. Exportation indirecte**

L'exportation indirecte représente la méthode la plus répandue pour accéder aux marchés internationaux. Elle consiste en la vente de produits par une entreprise à un acheteur local, qui se charge ensuite de leur exportation vers l'étranger, que ce soit dans leur état initial ou après modification.

Dans ce type d'exportation, l'entreprise ajuste sa production en fonction des exigences du marché étranger et fait appel à des intermédiaires indépendants, tels que :

- L'exportateur : Il acquiert les produits fabriqués et les revend à l'international pour son propre bénéfice.
- L'agence d'exportation locale : Elle identifie des opportunités à l'international pour les produits locaux et négocie avec les importateurs étrangers, en percevant une commission pour ses services.
- L'organisation coopérative : Cette structure est responsable des activités d'exportation pour le compte de plusieurs producteurs, ces activités étant sous sa supervision administrative. Ce modèle est fréquemment choisi par les producteurs de matières premières ou de produits de base, tels que les produits agricoles ou animaux.

Ce mode d'exportation est généralement privilégié par les entreprises qui commencent à se lancer sur les marchés étrangers, car il nécessite un investissement moindre et présente moins de risques. De plus, ce type d'exportation ne requiert pas que l'entreprise engage du personnel à l'étranger, puisque l'intermédiaire commercial dispose d'une connaissance adéquate des conditions du marché international et des méthodes de transaction dans les marchés ciblés.

L'exportation peut également être réalisée par le biais d'agents, de distributeurs, de sociétés multinationales et de leurs filiales, ainsi que d'autres intermédiaires.

#### **2.1.4. Motivation et objectifs de l'exportation**

L'exportation a un objectif national qui concerne à la fois les pays en développement et ceux développés. Elle revêt une importance égale à celle de l'investissement pour le développement du revenu national et pour l'adaptation de la production aux exigences et aux besoins des marchés internationaux.

Les motivations derrière l'exportation peuvent être internes, liées à l'entreprise elle-même, influencées par ses décisions et sa philosophie, ou externes, dictées par les conditions et les évolutions des marchés étrangers<sup>28</sup>.

La quête de profit est l'un des principaux objectifs que l'entreprise vise à atteindre en retour de ses investissements et de ses ventes à l'international, tout en cherchant également à réaliser une croissance et une stabilité dans ses activités.

---

<sup>28</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 0791، ص 10.

D'autres objectifs, au-delà du profit, sont également poursuivis, tels que l'augmentation ou le maintien du volume des ventes et de la part de marché, ainsi que l'amélioration du service à la clientèle.

Dans certains marchés, il est essentiel d'obtenir les liquidités nécessaires pour continuer ses activités et garantir la continuité de la gestion de l'entreprise. À cela s'ajoutent des objectifs humains, tels que le maintien de l'emploi des travailleurs au sein de la société et la fabrication de produits de qualité pour les consommateurs.

Toutes les entreprises de production ont eu recours à l'exportation de leurs produits à l'international, et cela s'explique par plusieurs raisons, dont voici les principales :

- Limitation de la capacité du marché local : la saturation du marché intérieur incite l'entreprise à explorer de nouveaux débouchés pour écouler ses excédents de production.
- Protection de l'existence et affrontement de la concurrence internationale : l'exportation permet à l'entreprise de se faire une place sur les marchés étrangers et d'améliorer la compétitivité de ses produits par rapport à ceux des concurrents internationaux.
- Mondialisation de la demande : la présence d'une demande mondiale pour certains produits pousse l'entreprise à tirer parti de ces marchés globaux en adoptant une stratégie marketing appropriée.
- Réduction des risques : entrer sur les marchés étrangers peut aider à atténuer les risques associés à une concurrence locale intense ou à des spécificités nationales défavorables.
- Diversification géographique : l'entreprise peut choisir de diversifier la commercialisation d'un même produit à l'international plutôt que d'élargir ses gammes de production.
- Ambition de croissance et d'expansion : une gestion efficace cherche à s'étendre au-delà du marché local pour garantir la croissance et la pérennité de l'entreprise.

Outre l'objectif de générer des bénéfices, d'autres buts sont associés aux engagements de l'entreprise envers les marchés externes, dont l'importance fluctue selon leur apport à l'atteinte de l'objectif principal, à savoir le profit attendu.

Les raisons d'exportation peuvent donc être définies de la manière suivante :

- Encouragement de la direction à se tourner vers l'exportation et à rechercher des rendements attractifs sur les marchés étrangers.
- Bénéfice des économies d'échelle grâce à une augmentation des ventes à l'international.

- Mise en valeur d'un produit unique ou d'une technologie distinctive sur les marchés internationaux.
- Diversification des risques associés à l'entrée sur de nouveaux marchés.
- Écoulement de produits saisonniers ou à usage limité sur le marché local.
- Optimisation des ressources et des capacités excédentaires.
- Saisir des opportunités commerciales à l'international présentant des rendements intéressants.
- Changement d'intermédiaires ou rapprochement avec la clientèle mondiale.
- Taille réduite ou saturation du marché national.
- Baisse de la demande locale, nécessitant l'exploration de nouveaux débouchés à l'exportation.
- Disponibilité d'une expertise et d'une expérience en matière d'exportation au sein de l'entreprise.
- Capacité à gérer les risques liés à l'international mieux que certains concurrents.

### **2.1.5. Les étapes de l'exportation**

L'exportation passe par plusieurs étapes et procédures réalisées par l'entreprise, que l'on peut résumer ainsi :

#### **2.1.5.1. Enregistrement de l'entreprise**

Toutes les entreprises économiques, qu'elles soient individuelles ou sociétaires, doivent s'enregistrer auprès du ministère de l'Économie et du Commerce conformément à la loi. Une fois cet enregistrement obtenu, le commerçant dépose une demande pour obtenir une carte d'opérateur en commerce extérieur, accompagnée d'un justificatif d'enregistrement fiscal, d'un certificat d'inscription à la chambre de commerce, d'une pièce d'identité, de photos d'identité et, le cas échéant, d'une licence d'exportation.

En général, l'exportation ne nécessite pas de licence, mais certains produits (alimentaires, chimiques, agricoles, etc.) Doivent répondre à des normes spécifiques et nécessitent donc une licence d'exportation.

### **2.1.5.2. Certificat d'origine**

Le certificat d'origine, délivré par la chambre de commerce du pays exportateur, atteste du lieu de fabrication ou de production de la marchandise à exporter, ainsi que du pourcentage de composants locaux.

Ce document est indispensable pour déterminer la nationalité de la marchandise, calculer les droits de douane applicables ou accorder des avantages tarifaires, et contrôler l'entrée de produits interdits ou boycottés. Il contient :

- Nom et adresse de l'exportateur et de l'importateur
- Lieu d'exportation et d'importation
- Date d'expédition, mode de transport
- Nature, quantité, marques, poids net et brut, valeur des marchandises
- Numéro et date de la facture commerciale, pourcentage d'intrants locaux

La délivrance du certificat nécessite une facture commerciale et une liste de colisage, vérifiées par un agent compétent de la chambre avant signature et cachet.

### **2.1.5.3. Assurance**

L'assurance couvre les marchandises pendant le transport.

Deux cas courants :

- Livraison à bord du navire (FOB) : l'acheteur prend en charge l'assurance dès le chargement, le prix ne comprend ni transport ni assurance.
- Prix marchandises, assurance et fret (CIF) : l'exportateur prend en charge l'assurance et le transport jusqu'au port d'arrivée, le prix inclut ces frais.

### **2.1.5.4. Connaissance (Bill of Lading)**

Il s'agit du contrat de transport entre le transporteur et le propriétaire des marchandises, émis par le transporteur. Il peut être négociable ou non.

Le connaissance maritime est un document attestant la prise en charge des marchandises par le transporteur pour le transport maritime. Il est généralement non négociable, ce qui signifie que les marchandises ne peuvent pas être revendues pendant le transport.

### **2.1.5.5. Facture commerciale**

Différente de la facture pro forma (document préliminaire), la facture commerciale doit être imprimée et comporter :

- Description complète des produits
- Prix
- Spécifications d'importation
- Délais de livraison
- Modalités et conditions de paiement
- Itinéraire d'expédition, emballage, type de transport
- Liste de colisage

Elle doit être préparée par le producteur ou l'exportateur et refléter fidèlement le contenu de la cargaison et la liste de colisage n'est pas nécessaire si toutes ses informations figurent déjà sur la facture commerciale.

## **2. Contraintes logistiques et réglementation**

### **2.2 Contraintes logistiques**

L'acheminement des hydrocarbures depuis les sites d'extraction jusqu'aux marchés internationaux constitue un défi logistique majeur. Ce processus nécessite un ensemble d'infrastructures spécifiques et coûteuses comprenant les oléoducs et gazoducs transnationaux, les terminaux portuaires spécialisés, la flotte maritime dédiée et les installations de stockage adaptées. Dans le cas algérien, l'analyse des infrastructures révèle plusieurs insuffisances structurelles qui entravent l'efficacité de la chaîne logistique d'exportation. L'interconnexion déficiente entre les zones de production et les ports d'exportation, notamment due à un réseau ferroviaire sous-dimensionné, représente un obstacle considérable. Par ailleurs, l'obsolescence de certains équipements portuaires dédiés aux opérations de chargement et de déchargement des hydrocarbures contribue à allonger les délais d'acheminement. Ces carences infrastructurelles se traduisent par une augmentation significative des coûts logistiques et une détérioration de la compétitivité des produits algériens sur le marché international.

La gestion des flux et des stocks d'hydrocarbures constitue également un enjeu stratégique pour les pays exportateurs. Cette dimension implique une capacité à anticiper les variations de la

demande mondiale tout en maintenant une continuité dans l’approvisionnement des clients. Toutefois, cette gestion se heurte à diverses problématiques dont la sécurisation des infrastructures contre les risques d’attentats ou de sabotage, la prévention des incidents environnementaux potentiellement catastrophiques et la maintenance préventive des équipements. Face à ces défis, les opérateurs du secteur se trouvent dans l’obligation d’effectuer des investissements substantiels dans les systèmes de surveillance électronique, les technologies de détection des fuites, les programmes de maintenance prédictive et la formation du personnel technique. Ces mesures visent à minimiser les interruptions dans la chaîne d’approvisionnement et à préserver l’intégrité qualitative des produits exportés.

L’accès aux marchés africains représente un cas particulier dans l’analyse des contraintes logistiques liées à l’exportation des hydrocarbures. L’insuffisance d’infrastructures logistiques transfrontalières adéquates, la faible présence de représentations commerciales dans les pays cibles et le manque d’équipements spécialisés aux points frontaliers constituent des obstacles significatifs à la pénétration de ces marchés potentiellement stratégiques. Des initiatives gouvernementales récentes, telles que le développement d’une plateforme logistique dans la région d’Illizi, visent à améliorer les flux commerciaux vers les pays subsahariens. Toutefois, l’intégration effective aux standards logistiques internationaux requiert une approche holistique incluant l’harmonisation des procédures<sup>29</sup>, la modernisation des infrastructures et le renforcement des compétences techniques des acteurs de la chaîne logistique.

### **2.2.1 Contraintes réglementaires**

Le domaine juridique encadrant l’exportation des hydrocarbures est connu pour sa complexité et son évolution constante afin de répondre aux préoccupations actuelles en matière de sécurité, d’environnement et de santé. La législation en Algérie, notamment à travers la loi n° 19-13 promulguée le 11 décembre 2019, impose diverses obligations aux acteurs du secteur. Ce texte précise les exigences concernant la protection des individus, la préservation des écosystèmes, la gestion efficace des ressources naturelles et l’utilisation rationnelle des ressources énergétiques. Les entreprises exportatrices doivent ainsi obtenir différentes autorisations administratives, respecter des normes techniques strictes et se soumettre à des inspections régulières menées par les autorités compétentes.

---

<sup>29</sup> Radio Algérie, « Le transport et la logistique, principales contraintes aux exportations », 2018. Debdeb », 2021.

L'aspect international des contraintes réglementaires ajoute une complexité supplémentaire pour les exportateurs d'hydrocarbures. Les entreprises doivent respecter diverses normes internationales telles que la Convention MARPOL sur la prévention de la pollution marine, les normes ISO spécifiques aux produits pétroliers et gaziers, ainsi que les réglementations fiscales, douanières et commerciales des pays importateurs. De plus, les contrats d'exportation incluent généralement des clauses détaillées sur la répartition des responsabilités, les modalités de livraison selon les Incoterms, les assurances requises et les mécanismes de résolution des conflits. Cette superposition de cadres normatifs nécessite une expertise juridique approfondie et une surveillance réglementaire continue de la part des acteurs impliqués.

### **2.2.2 Financement, rapatriement des devises et certification**

La situation financière des exportations d'hydrocarbures pose des défis importants, en particulier en Algérie. Les entreprises se heurtent à des difficultés majeures en ce qui concerne les procédures bancaires, qui se caractérisent par leur lenteur administrative, l'inadéquation des moyens de paiement internationaux aux besoins du secteur et les restrictions réglementaires sur les mouvements de capitaux. Ces obstacles rendent complexe le rapatriement des revenus d'exportation, ce qui est pourtant crucial pour l'équilibre économique du pays. Certains acteurs du secteur envisagent des solutions alternatives comme le commerce de compensation, notamment pour les échanges avec les partenaires africains. Cependant, cette approche n'est pas idéale pour les transactions impliquant des volumes importants d'hydrocarbures et présente des limites opérationnelles significatives.

La certification et la normalisation posent un défi majeur au développement des exportations. Le manque d'infrastructures spécialisées pour l'analyse et la certification des produits, combiné à l'absence de procédures claires, entrave la capacité des exportateurs algériens à prouver que leurs produits respectent les normes internationales. Cette situation est particulièrement préjudiciable alors que les exigences de qualité sur les marchés mondiaux ne cessent de croître. Les acteurs économiques demandent donc la mise en place de mécanismes de certification fiables et le renforcement d'organismes techniques pour faciliter l'homologation des produits algériens à l'étranger.

### **2.2.3 Adaptation, innovation et gestion des risques**

Face aux nombreuses contraintes identifiées, les acteurs institutionnels et économiques mettent en place des stratégies d'adaptation multidimensionnelles. Ces stratégies incluent des

programmes visant à rénover les infrastructures existantes, à créer des plateformes logistiques régionales intégrées, à établir des partenariats stratégiques avec des spécialistes de la logistique, et à renforcer la surveillance réglementaire. L'intégration progressive des technologies numériques dans la gestion de la chaîne logistique est également une tendance importante, avec le déploiement de solutions pour optimiser les flux, réduire les coûts opérationnels et renforcer la sécurité des opérations.

La gestion proactive des risques devient une compétence organisationnelle clé dans ce secteur complexe et volatile. Cette approche nécessite une anticipation des risques potentiels et la mise en œuvre de mesures préventives pour garantir une gestion efficace des situations imprévues. Il est essentiel de développer des capacités pour identifier précocement les risques potentiels, qu'ils soient liés à la logistique, à la réglementation ou aux finances, et pour élaborer des plans de contingence adaptés. L'objectif principal est de réduire au minimum l'impact des perturbations éventuelles sur la continuité des flux d'exportation, afin de préserver la réputation de fiabilité des fournisseurs d'hydrocarbures. Cette réputation est un élément crucial dans les relations commerciales à long terme.

## **2.3 Management des hydrocarbures et exportation**

### **2.3.1 Organisation et management du secteur des hydrocarbures**

#### **2.3.1.1 Cadre institutionnel et réglementaire**

Le domaine est encadré par un ensemble de lois et de règlements, notamment la loi sur les hydrocarbures qui a été révisée en 2019 dans le but d'attirer un plus grand nombre d'investissements étrangers. Le ministère de l'Énergie et des Mines détermine la politique du secteur, tandis que des agences spécialisées telles qu'alnaft et ARH sont responsables de la délivrance des permis, du contrôle technique et de la régulation du marché.

Sonatrach, en tant qu'acteur majeur, s'associe à des partenaires internationaux comme totalenergies, ENI, BP, entre autres, à travers des contrats de partage de production ou de services. Cette démarche d'ouverture a pour objectif de moderniser le secteur, de bénéficier de transferts de technologies et d'optimiser la valorisation des ressources.

#### **2.3.1.2 Gouvernance et défis managériaux**

Le secteur du management est confronté à plusieurs enjeux :

- La centralisation des décisions au sein de l'État et de Sonatrach, qui peut parfois entraver la réactivité et l'innovation.
- La complexité administrative et les lourdeurs bureaucratiques qui ralentissent la prise de décision et l'exécution des projets.
- Un manque de transparence et des risques de corruption, qui appellent à une gouvernance renforcée ainsi qu'à des mécanismes de contrôle efficaces.

Pour améliorer la gouvernance, il est essentiel de digitaliser les processus, de former les cadres, de réaliser des audits réguliers et d'adopter des normes internationales en matière de reporting et de conformité.

## **2.3.2 Processus d'exportation des hydrocarbures**

### **2.3.2.1 Chaîne logistique et infrastructures**

L'exportation des hydrocarbures en Algérie s'appuie sur un ensemble d'infrastructures sophistiquées :

- Des pipelines tels que Transmed, Medgaz et GME qui transportent le gaz naturel vers l'Europe.
- Des raffineries situées à Skikda, Arzew et Alger, dédiées au traitement et à la valorisation des produits.
- Des terminaux portuaires spécialisés pour le chargement des navires pétroliers et gaziers.
- Des centres de stockage et des plateformes logistiques garantissant la fluidité des opérations.

La logistique joue un rôle essentiel dans la compétitivité. Les retards, les interruptions causées par des problèmes techniques ou des conditions climatiques, ainsi que les capacités de stockage restreintes peuvent affecter la régularité des livraisons et ternir la réputation de l'Algérie sur les marchés internationaux.

### **2.3.2.2 Procédures d'exportation**

Le processus d'exportation inclut les étapes suivantes :

- Choix des marchés cibles (Europe, Asie, Amérique du Sud)
- Négociation des contrats (à long terme, au comptant, swaps)

- Conformité aux normes internationales (qualité, sécurité, environnement)
- Déclaration douanière et obtention des autorisations requises
- Suivi logistique (transport, assurance, documentation)
- Gestion des paiements et des risques financiers (protection contre la volatilité des prix, garanties bancaires)

### **2.3.2.3 Marchés d'exportation**

L'Europe demeure le principal client de l'Algérie, absorbant plus de 60 % du gaz naturel exporté (Italie, Espagne, France). L'Algérie cherche à diversifier ses débouchés vers l'Asie (Chine, Inde, Japon) et l'Amérique du Sud, en profitant de la demande croissante en énergie.

## **2.3.3 Contraintes et défis du management et de l'exportation**

### **2.3.3.1 Dépendance et vulnérabilité**

La forte dépendance de l'Algérie aux hydrocarbures la rend vulnérable aux chocs externes :

- La volatilité des prix sur le marché international : la chute des prix du pétrole et du gaz entre 2020 et 2021 a provoqué une baisse significative des revenus d'exportation.
- L'épuisement progressif des réserves : bien qu'il existe de nouveaux gisements, la maturité des principaux champs et l'augmentation de la consommation intérieure diminuent le potentiel d'exportation.
- L'augmentation de la demande intérieure : la croissance de la population et le maintien des subventions énergétiques entraînent une hausse de la consommation, ce qui limite les volumes disponibles pour l'exportation.

### **2.3.3.2 Problèmes de gouvernance et de gestion**

- La bureaucratie et la lenteur administrative : les démarches liées à l'exportation et à l'investissement demeurent complexes, ce qui décourage les initiatives privées et étrangères.
- Rigidité commerciale : l'inflexibilité des contrats à long terme peut restreindre la capacité à tirer parti des opportunités offertes par le marché spot.
- Carence en formation et en gestion des ressources humaines : le secteur doit se concentrer sur le développement des compétences, la formation continue et l'attraction des talents.

### **2.3.3.3 Contraintes logistiques et techniques**

- Le vieillissement des infrastructures : plusieurs pipelines, terminaux et raffineries requièrent des investissements pour leur modernisation.
- Capacités de stockage restreintes : celles-ci peuvent provoquer des interruptions de production ou des pertes en cas de saturation.
- Enjeux environnementaux : la gestion des émissions, des déchets et des risques industriels est essentielle pour garantir l'accès aux marchés internationaux.

### **2.3.3.4 Contraintes géopolitiques et commerciales**

- Concurrence renforcée sur les marchés européens et asiatiques (Russie, Qatar, États-Unis avec le GNL).
- Pressions réglementaires liées aux normes environnementales et aux politiques climatiques en Europe.
- Instabilité régionale susceptible de perturber les voies d'exportation ou la sécurité des infrastructures.

## **2.3.4 Stratégies de modernisation et de diversification**

### **2.3.4.1 Réformes du secteur**

- Révision de la législation en matière d'hydrocarbures afin d'accroître l'attractivité du secteur.
- Facilitation des investissements étrangers pour soutenir l'exploration, la production et la mise à jour des infrastructures.
- Amélioration de la gouvernance : promotion de la transparence, lutte contre la corruption et numérisation des processus.

### **2.3.4.2 Diversification des marchés et des produits**

- Exploration de nouveaux marchés (Afrique, Asie, Amérique latine).
- Expansion du GNL (gaz naturel liquéfié) afin d'atteindre des clients éloignés et de tirer parti de la flexibilité du marché spot.
- Optimisation des produits dérivés (pétrochimie, engrais, plastiques) pour accroître la valeur ajoutée.

### **2.3.4.3 Transition énergétique et développement durable**

- Investir dans les énergies renouvelables telles que le solaire et l'éolien afin d'alléger la pression sur les ressources fossiles.
- Mettre en place des initiatives d'efficacité énergétique pour contrôler la consommation interne.
- Promouvoir le développement de l'hydrogène vert comme une nouvelle voie d'exportation à moyen terme.

### **2.3.5 Rôle du management dans la compétitivité internationale**

La gestion stratégique du secteur doit :

- Élaborer des plans à long terme en prévoyant les évolutions du marché mondial et les transitions énergétiques.
- Innover en intégrant les nouvelles technologies (numérisation, automatisation, intelligence artificielle).
- Gérer les risques : se protéger contre la volatilité des prix, anticiper les crises géopolitiques, s'adapter aux normes environnementales.
- Former et motiver les ressources humaines : attirer les talents, développer les compétences, favoriser la mobilité internationale.
- Renforcer la coopération internationale : établir des partenariats technologiques, former des alliances stratégiques, participer aux forums mondiaux de l'énergie.

### **2.3.6 Le rôle du secteur des hydrocarbures dans l'économie algérienne**

En Algérie, les hydrocarbures représentent l'un des piliers fondamentaux du secteur énergétique. Ils constituent une source majeure de revenus fiscaux pour le pays et jouent un rôle crucial dans le produit intérieur brut (PIB) ainsi que dans le revenu national.

À l'échelle internationale, ce secteur permet à l'Algérie d'établir des partenariats avec des entreprises multinationales et de se positionner de manière stratégique dans le commerce mondial de l'énergie. Le pétrole, en particulier, est au cœur de l'économie nationale en raison de son importance dans l'économie mondiale et de la croissance anticipée de la demande intérieure au cours des cinquante prochaines années.

### 2.3.7 Importance des recettes des hydrocarbures pour l'économie algérienne

L'importance des revenus pétroliers pour l'économie algérienne se manifeste à plusieurs niveaux :

- Source principale de financement du budget de l'État : Les recettes provenant des hydrocarbures constituent la part prédominante du budget national. Entre 2019 et 2023, elles ont représenté 47% des recettes budgétaires et 83 % des exportations.
- Formation des réserves officielles de devises : Les revenus issus du pétrole jouent un rôle crucial dans l'accumulation des réserves de change du pays, permettant ainsi de financer les importations et de stabiliser la monnaie nationale.
- Impact significatif sur le PIB : Le secteur des hydrocarbures contribue tant directement qu'indirectement à la formation du PIB, notamment à travers la création de valeur ajoutée et le soutien aux investissements publics.

Tab 2.2 Structure des exportations algériennes (2023)

Secteur	Part dans les exportations totales (%)
Hydrocarbures	90-94
Hors hydrocarbures	6-10

Source : Banque mondiale, ONS , APS

### 2.3.8 Contribution des recettes pétrolières au budget de l'État

Les recettes pétrolières jouent un rôle essentiel dans le budget national. Par exemple, en 2008, la fiscalité pétrolière représentait près de 78 % des recettes publiques, un chiffre record en raison de l'augmentation des prix du pétrole cette année-là.

Cette dépendance presque totale rend le pays sensible aux variations des marchés internationaux.

En 2017, la part de la fiscalité pétrolière dans les recettes publiques a diminué à environ 38 % en raison de la chute des prix du pétrole, mettant en lumière la fragilité du modèle économique algérien.

### 2.3.9 Les recettes pétrolières comme source principale de réserves de change

Les réserves de change de l'Algérie ont connu une augmentation constante au cours des années 2000, grâce à l'accroissement des capacités de production et d'exportation, ainsi qu'à la hausse des prix du pétrole sur le marché mondial. En 2013, elles ont atteint un niveau record de 194 milliards de dollars.

Toutefois, à partir de 2015, les déficits de la balance des paiements, associés à la chute des prix du pétrole, ont provoqué une diminution rapide de ces réserves, qui sont tombées à 97 milliards de dollars à la fin de 2017.

Cette situation illustre à quel point la stabilité financière du pays est tributaire des revenus générés par les hydrocarbures

Tableau 2.3 Principaux marchés d'exportation des hydrocarbures (2023)

Région	Part estimée (%)
Europe	60-65
Asie	20-25
Amérique du Sud	5-10
Autres	5-10

### 2.3.10 Revenus des hydrocarbures et produit intérieur brut

En tant que pays dépendant des ressources naturelles, l'Algérie voit sa croissance économique fortement influencée par le secteur pétrolier. En 2006, la part directe des hydrocarbures dans le PIB était significative, atteignant 45,6 %, mais elle a chuté à 17,4 % en 2016, en raison de la baisse des prix du pétrole et d'un manque de diversification de l'économie.

Cette forte dépendance implique qu'une diminution des prix du pétrole a des répercussions immédiates et négatives sur la croissance économique.

Depuis la crise pétrolière de 2014, la contribution des hydrocarbures au PIB a diminué, soulignant l'urgence de diversifier l'économie nationale pour garantir une croissance pérenne

## **Conclusion :**

L'analyse du secteur des hydrocarbures en Algérie a permis de mettre en lumière ses spécificités, sa forte dépendance à l'international, ainsi que les nombreux défis auxquels il est confronté, notamment sur les plans logistique, administratif, réglementaire et géopolitique. Ce secteur, pilier de l'économie nationale, impose aux entreprises opérant dans ce domaine une rigueur stratégique particulière, notamment en matière de gestion des achats et d'optimisation des exportations.

Dans ce contexte, le management des achats ne peut plus être perçu comme une simple fonction administrative, mais bien comme un levier stratégique au service de la performance globale. La connaissance fine des contraintes sectorielles permet de mieux cerner les leviers d'action que peuvent mobiliser les entreprises pour rester compétitives sur les marchés internationaux.

Nous allons désormais illustrer concrètement ces enjeux à travers une étude de cas portant sur Sonatrach. Le chapitre suivant analysera les pratiques réelles du management des achats au sein du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur, en s'appuyant sur des données de terrain collectées lors de notre enquête, afin d'identifier les leviers de performance et de résilience dans un environnement d'exportation complexe.

---

## **Chapitre 3 : Étude de cas de Sonatrach**

---

## **Introduction :**

Après avoir posé les bases théoriques du management des achats et de la chaîne logistique dans le premier chapitre, et exploré les spécificités du secteur des hydrocarbures en Algérie ainsi que ses défis à l'exportation dans le deuxième, nous arrivons maintenant au cœur de notre recherche empirique.

Ce troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de Sonatrach, l'entreprise nationale algérienne des hydrocarbures, et plus particulièrement au rôle du management stratégique des achats au sein de son activité de commercialisation.

Notre objectif ici est de confronter notre cadre conceptuel et nos hypothèses initiales à la réalité opérationnelle, telle qu'observée au sein de l'entreprise et perçue par ses cadres expérimentés.

## **Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1.1 Présentation générale de Sonatrach**

Sonatrach, acronyme de Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures, est une entreprise publique algérienne.

Elle est reconnue comme l'un des leaders mondiaux de l'industrie énergétique et constitue la plus grande entreprise d'Algérie, c'est acteur majeur de l'industrie pétrolière en Algérie et en Afrique.

Fig 3.1 Le logo de Sonatrach



#### **1.1.1 Historique de Sonatrach**

Sonatrach a été créée par le décret N° 63/491, le 31 décembre 1963. Sa création répondait au souci de l'Algérie, sortant d'une guerre de libération, de se libérer de la dépendance étrangère et de mieux contrôler l'industrie des hydrocarbures. L'objectif était de se doter d'un instrument de développement garantissant sa souveraineté et de mobiliser les ressources de la rente pétrolière comme moteur de développement.

À l'origine, SONATRACH se limitait au transport et à la commercialisation des hydrocarbures. En 1964, elle a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, long de 805 km, reliant Haoud El Hamra à Arzew. Ses statuts ont été modifiés le 22 septembre 1966.

Entre 1967 et 1970, après une série d'acquisitions et de nationalisations de diverses entreprises étrangères actives en Algérie, le gouvernement a annoncé la nationalisation officielle des hydrocarbures le 24 février 1971. SONATRACH a alors pris en charge l'ensemble des

domaines miniers et s'est vu confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.

Depuis l'an 2000, le groupe a lancé plusieurs projets axés sur le développement des performances, l'internationalisation, la pétrochimie et la diversification de ses activités. Entre 2010 et aujourd'hui, SONATRACH a connu d'importantes mutations et développements, entraînant un changement dans son organisation.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe également dans la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables, le dessalement d'eau de mer, ainsi que la recherche et l'exploitation minière. Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, elle opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde, incluant l'Afrique (Mali, Niger, Libye, Égypte), l'Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne), l'Amérique Latine (Pérou) et les USA.

Ci-après un tableau récapitulatif des principales informations sur Sonatrach

Tableau 3.1 Fiche d'identité de Sonatrach

<b>Création</b>		<b>31 décembre 1963</b>
<b>Forme juridique</b>	SPA	
<b>Slogan</b>	L'énergie du changement.	
<b>Siège social</b>	Djenane El Malik, Hydra 16035 Alger, ALGERIE	
<b>Direction</b>	Rachid Hachichi (PDG depuis 2 octobre 2023)	
<b>Actionnaires</b>	État algérien (100%)	
<b>Activité</b>	Industrie pétrolière	
<b>Produits</b>	Pétrole, gaz naturel, GNL, GPL	
<b>Filiales</b>	Naftal, ENTP, GCB, Enafor, ENGTP, Enip, Enac, SAPRI, Sipex, Enageo, Ensp	
<b>Site web</b>	<a href="https://sonatrach.com">https://sonatrach.com</a>	
<b>Chiffre d'affaire</b>	60 milliards de dollars (2022)	
<b>Résultat net</b>	338 milliards de dinars (2019)	

### **1.1.3 Missions de Sonatrach**

La Sonatrach, géant de l'industrie pétrolière mondiale, axe ses missions stratégiques sur plusieurs domaines clés :

- Exploration, recherche et exploitation des ressources en hydrocarbures.
- Développement, préservation et valorisation du réseau énergétique national.
- Liquéfaction du gaz naturel, ainsi que le traitement et la valorisation des hydrocarbures.
- Commercialisation des produits pétroliers.
- Promotion de partenariats tant en Algérie qu'à l'étranger avec des entreprises nationales ou internationales.
- Transformation et raffinage des hydrocarbures.
- Renforcement de l'exploitation et de l'étude pour identifier les réserves d'hydrocarbures.
- Développement de techniques de gestion modernes via la formation continue.
- Assurer l'approvisionnement énergétique national à moyen et long terme, en tenant compte des réserves nationales.

### **1.1.4 Objectifs de Sonatrach**

Les principaux objectifs de Sonatrach sont les suivants :

- Renforcer l'intégration nationale et consolider les bases industrielles.
- Développer des implantations à l'étranger pour être proche des clients finaux.
- Diversifier les produits et élargir le champ d'activité.
- Devenir leader dans le domaine du GNL et de l'exportation de gaz naturel.
- Intégrer davantage les activités industrielles dans l'économie nationale et maghrébine.
- Assurer une part de marché dans différents pays consommateurs.
- Maîtriser et diversifier les activités en utilisant des technologies de pointe pour améliorer la réputation et l'image de marque.

### **1.1.5 Organisation de Sonatrach**

La macrostructure de Sonatrach s'articule autour de trois principales structures :

- La direction générale.
- Les activités opérationnelles.

➤ Les directions fonctionnelles.

**a) La direction générale:**

Elle est organisée comme suit :

- Président Directeur Général.
- Cabinet chargé de la coordination des travaux des conseillers du Président Directeur Général et des structures rattachées à la Direction Générale :
  - La Direction Audit Groupe (ADG).
  - La Direction Relations Institutionnelles et Internationales (RII).
  - L'Inspection Santé, Sécurité et Environnement (HSE).
  - Le Service Sûreté Interne d'Établissement (SIE).
- Comité d'Éthique chargé de veiller au respect des dispositions du code d'éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société.
- Comité Exécutif dont le but est d'assister le Président Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions.

**b) Structures opérationnelles :**

Ces structures sont organisées par activités.

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires, et contribue au développement et à l'exploitation depuis l'amont pétrolier jusqu'à la commercialisation.

Chaque activité est placée sous l'autorité d'un Vice-président.

• **L'Activité Amont (AMT) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploration. Elle couvre des domaines opérationnels tels que la prospection, la recherche et le développement des hydrocarbures, la production, le forage, etc..

• **L'Activité Transport par Canalisation (TRC) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures. Elle couvre les domaines opérationnels liés à l'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures, des installations portuaires, ainsi que les études et le développement

- **L'Activité Aval (AVL) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation et de développement de l'aval pétrolier et gazier. Elle couvre les domaines opérationnels liés au raffinage du pétrole brut et du condensat, la liquéfaction du gaz naturel, et la séparation des GPL. Cette activité assure également la réalisation des études et le développement des nouvelles technologies.

- **L'Activité Commercialisation (COM) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures et sur le marché national. Elle couvre la commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits raffinés, des produits pétrochimiques, du condensat, du GPL, du GNL et du gaz naturel. Elle assure aussi l'importation de produits pétroliers et pétrochimiques selon la demande, et la commercialisation sur le marché national des produits raffinés, du gaz naturel et du GPL. De plus, l'Activité Commercialisation couvre le transport maritime des hydrocarbures.

**f) Structures Fonctionnelles :**

Elles sont organisées en huit (08) Directions Coordination Groupe et trois (03) Directions Centrales. Leur but est d'assurer l'élaboration et l'application des politiques et stratégies du groupe, de planifier, fournir, coordonner et mettre à disposition l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles. Elles visent également à s'affirmer comme des centres d'excellence et d'expertise, et à se constituer en centres d'information du groupe contribuant au reporting général.

- **La Direction Coordination Groupe Association (DCG AST) :**

Chargée de l'élaboration de la stratégie et des politiques relatives aux activités en association, ainsi que de la gestion des contrats d'association dans l'amont pétrolier et gazier en Algérie.

- **La Direction Coordination Groupe Pétrochimie (DCG PEC) :**

Chargée de la mise en œuvre des politiques et stratégies en matière de développement de la pétrochimie, élaborées avec les structures de la société, notamment l'activité Aval.

- **La Direction Coordination Groupe Finances (DCG FIN) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de finances ainsi que l'harmonisation des procédures financières et comptables.

- **La Direction Coordination Groupe Ressources Humaines (DCG RHU) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application.

- **La Direction Coordination Groupe Stratégie, Planification et Économie (DCG SPE) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies à moyen et long terme et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

- **La Direction Coordination Groupe Filiales et Participation (FIP) :**

Chargée d'assurer la coordination et le développement, le suivi et le contrôle du portefeuille des filiales et participations en Algérie et à l'étranger, notamment pour les aspects stratégie, planification, finances, ressources humaines et juridique.

- **La Direction Coordination Groupe Activité Centrale (ACT) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de gestion rationnelle des moyens.

- **La Direction Coordination Groupe Technique (TEC) :**

Chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière d'Engineering & Procurement et de Management des Projets d'Investissements.

- **La Direction Centrale Juridique (JUR) :**

Chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments judiciaires et du contrôle de leur application.

- **La Direction Centrale des Marchés (MAC) :**

Chargée de l'animation et de la coordination du dispositif de passation des marchés au sein de la société en s'assurant du strict respect du cadre réglementaire.

- **La Direction Centrale Information et Système d'Information :**

Chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique du groupe, des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information et de gestion documentaire.

Ci-après une figure représentant l'organigramme de Sonatrach (fourni par l'entreprise)

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



## **1.2 Présentation du département d'accueil**

Dans le cadre de ce mémoire, l'organisme d'accueil choisi pour l'étude de cas au sein de SONATRACH est la Direction Approvisionnement & Transport (DAT), et plus précisément le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur. Ce choix a été motivé par la volonté d'acquérir une compréhension approfondie de l'industrie énergétique et des mécanismes de gestion des ressources.

### **1.2.1 Description de la Direction Approvisionnement & Transport (DAT)**

La Direction des Approvisionnements et du Transport (DAT) est une entité cruciale au sein de la division production (DP) de SONATRACH.

Sa position est jugée essentielle et stratégique en raison de la nature des services qu'elle fournit aux différentes structures du groupe.

### **1.2.2 Missions de la DAT:**

- La définition et la mise en œuvre de la politique de la division production en matière d'approvisionnement, de gestion des stocks et du transport des équipements nécessaires au fonctionnement des diverses structures de la DP.
- La préparation et la gestion du budget des équipements amortissables.
- La réalisation des opérations d'importation et d'achats locaux pour l'ensemble des structures de l'activité exploration-production.
- La consolidation de la gestion des stocks de l'ensemble des magasins et la gestion centralisée des équipements de la division.
- La conception du réseau et des mécanismes de stockage, de réapprovisionnement et de transport.
- Le transport des matières, matériels et équipements acquis, vers le site utilisateur.
- La prise en charge des opérations bancaires, de transit et de dédouanement des équipements importés.
- La gestion des zones sous douanes, des bases logistiques d'Oued Smar, Touggourt et Mostaganem, ainsi que les bureaux du port et aéroport d'Alger.

### **1.2.3 Organisation de la DAT:**

Afin d'accomplir ses missions, la Direction Approvisionnement & Transport est structurée en plusieurs départements :

- Département Ordonnancement & Commerce Extérieur
- Département Achats
- Département Gestion de Stocks & Codification
- Département Logistique
- Département Matériels tubulaires

Dans le cadre de notre étude, c'est le département Ordonnancement et Commerce Extérieur qui nous intéresse.

### **1.2.2 Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur**

Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur est une composante essentielle de la DAT. Il est en charge du contrôle et du suivi de toute opération d'acquisition de marchandise importée, qu'elle soit amortissable ou consommable.:

Ce département est composé de plusieurs services, chacun ayant des tâches bien définies :

#### **a) Service gestion et suivi des approvisionnements:**

- **Concrétisation de la requête:**

Lorsqu'un utilisateur a besoin d'un bien (consommable ou amortissable) non disponible en stock, une requête d'achat est établie, accompagnée d'une note d'opportunité et d'une Demande de Mise en Stock (DMS) pour les nouvelles acquisitions. Le Service gestion et suivi des approvisionnements enregistre ces requêtes, vérifie l'exactitude des comptes analytiques, le respect du type et de la classe du matériel, et l'identité du signataire.

- **Dispatching de la commande:**

Une fois le contrat signé et la commande lancée, ce service reçoit les copies de la commande et de la minute de commande pour contrôle, vérification et dispatching aux services concernés.

#### **b) Service budget:**

- Responsable de l'élaboration et du suivi du budget d'exploitation et d'équipements. Il établit le budget annuel de l'activité Exploration-Production après consolidation des besoins exprimés par les différentes régions et structures.

#### **c) Service opérations bancaires:**

- Assure les opérations de domiciliation bancaire et de paiement des fournisseurs.
- Domiciliation bancaire: Consiste à réserver une enveloppe financière pour une opération d'importation.
- Modes de paiement des fournisseurs:
  - **La remise documentaire:** Le fournisseur expédie la marchandise, transmet les documents d'expédition (liste de colisage, certificat d'origine, factures, etc.) à sa banque, qui les envoie à la banque de SONATRACH (BEA). Après vérification, SONATRACH donne l'ordre de virement.
  - **Le crédit documentaire:** Le service des opérations bancaires soumet une demande d'ouverture de crédit documentaire. La banque (BEA) envoie un avis à la banque du fournisseur, qui informe son client. Le paiement intervient après l'expédition de la marchandise et l'envoi des documents d'expédition.
  - **Le transfert libre et simple:** Le paiement s'effectue lorsque les documents d'expédition sont envoyés directement par le fournisseur à SONATRACH, basé sur la facture définitive, le justificatif douanier et l'ordre de paiement émis par SONATRACH.

#### **g) Service assurances et contentieux :**

Assure tous les équipements importés par voie maritime ou aérienne. Il établit un "avis d'aliment" (certificat d'assurance) après réception des informations du fournisseur et gère les litiges.

#### **h) Service charter et suivi des commandes régions:**

- **Section charter:** organise les vols charter pour l'expédition des commandes, les priorise et assure leur envoi après dédouanement. Elle suit également le matériel exporté.

- **Section traitement des commandes régions:** les services achats des directions régionales effectuent les mêmes tâches administratives que le siège, à l'exception des formalités de commerce extérieur (domiciliation, positionnement, paiement fournisseur, assurance, dédouanement) qui sont gérées par le siège.

**i) Service transit et positionnement**

- **Positionnement:** Prépare le dédouanement en identifiant les articles avec un code douanier, une position tarifaire, et en gérant les exonérations de TVA et droits de douane, ainsi que les autorisations pour les importations spéciales.

- **Transit:** Dédouane le matériel importé par voie maritime ou aérienne, recevant les avis d'arrivée de la marchandise des agences de transit.

- **Zone sous Douane:** La zone sous douane d'Oued Smar, créée en 1975, permet de désengorger le port et de minimiser les coûts de magasinage et de gardiennage en attendant la finalisation des formalités douanières.

**j) Service Facturation et Valorisation:**

- **Section Facturation:** Établit les "Fiches Bon à Payer" après réception de la marchandise et demande les fonds nécessaires pour le paiement des factures. Elle établit également des "bons de cessions valorisés (BCV)".

- **Section Valorisation:** Calcule le coût de revient des achats en y incluant les taxes et frais de prestations (dédouanement, assurances, transport, manutention).

**k) Service Statistiques:**

Gère les enveloppes budgétaires et analyse tous les documents liés aux opérations d'approvisionnement et d'importation. Il établit divers rapports, notamment des rapports d'exécution, des rapports mensuels d'activité, des prévisions de décaissement, des situations de chiffres d'affaires par fournisseur, et le suivi des stocks à l'extérieur.

### **i) cellule d'appel d'offres:**

Gère l'intégralité du processus des appels d'offres, depuis la numérotation et l'insertion des avis dans le BAOSEM, jusqu'à l'organisation des séances d'ouverture des plis techniques et commerciaux, et la rédaction des procès-verbaux pour la formalisation des contrats d'achats.

Ce département est donc au cœur des opérations d'achat et d'importation, il nous offre un terrain d'étude idéal pour comprendre le rôle du management des achats dans un contexte international comme celui de SONATRACH.

## **Section 02 : Description du processus d'achats au sein de la Direction Approvisionnement et Transport**

Après avoir présenté l'organisation et les missions de la Direction Approvisionnement et Transport, nous allons détailler le processus opérationnel d'achat, de la demande initiale à la réception des marchandises

### **Le rôle du management des achats au sein de SONATRACH : Processus et contribution potentielle à l'optimisation des opérations**

Dans une entreprise de l'envergure de SONATRACH, dont les activités opérationnelles, y compris l'exportation d'hydrocarbures, reposent sur l'accès à une multitude de biens, d'équipements et de services, le management des achats joue un rôle central et stratégique. L'efficacité de ce processus d'acquisition est essentielle pour garantir la continuité des opérations, maîtriser les coûts et, par extension, optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris les activités destinées à l'exportation.

#### **2.1 Le processus global d'achat et sa mission**

Historiquement, la fonction approvisionnement et transport de SONATRACH se limitait au simple achat et stockage des matériels définis par l'utilisateur, sans considération marquée pour les performances de gestion. Aujourd'hui, l'acheteur traditionnel a évolué pour devenir un homme de marketing préoccupé par le bon déroulement du processus d'achat. La mission globale d'achat, telle que décrite, s'articule autour de plusieurs objectifs clés:

- Atteindre des coûts d'achat très bas.
- Obtenir les meilleurs délais de livraison.

- Respecter un niveau de qualité exigé.
- Assurer le meilleur rapport qualité/prix.
- Livrer les quantités commandées dans les délais attendus.
- Garantir les meilleures conditions de services.

L'atteinte de ces objectifs fondamentaux dans l'acquisition de biens et services nécessaires aux opérations pétrolières et gazières est une condition préalable à l'efficacité opérationnelle globale.

Des achats rapides et efficaces permettent de disposer des équipements nécessaires à temps pour la production ou le transport, des achats au meilleur coût contribuent à réduire les charges d'exploitation, et l'assurance de la qualité garantit la fiabilité des infrastructures.

### **2.1.1 Les départements impliqués dans le processus d'achat**

Suite à l'expression des besoins par les différents utilisateurs et régions de SONATRACH, les requêtes d'achats sont traitées par la Direction Approvisionnement et Transport (DAT). L'acheminement de ces requêtes passe par plusieurs services:

- Département ordonnancement et commerce extérieur.
- Département achat.
- Département gestion des stocks et codifications.
- Département logistique.
- Département matière tubulaire.

Le Département Achat est particulièrement identifié comme le département noyau en matière d'importation, initiant toutes les opérations d'achats.

### **2.1.2 Les étapes du processus d'achat**

Le document détaille les étapes clés du processus d'achat au sein de SONATRACH :

**a) Émission du besoin :** L'expression primaire du besoin provient des utilisateurs des différentes régions. Ces services expriment leurs besoins via un bon de mouvement du matériel (BMM) ou une requête d'achat. La requête d'achat est un document officiel indispensable pour déclencher le processus.

**b) Élaboration de la requête d'achat :** Si le produit est disponible au magasin, un BMM est utilisé. Si non disponible, une requête d'achat et une demande de mise en stock (BMS) ou une note d'opportunité sont nécessaires. La Division Approvisionnement et Transport de chaque région élabore le dossier de la requête d'achat. Toutes les requêtes des régions sont visées et vérifiées par le directeur régional pour accord avant lancement.

**c) Lancement et arrivée de la requête au suivi interne des approvisionnements :** Les requêtes émises par les régions parviennent au DAT. Le service suivi interne réceptionne et enregistre les requêtes via une application informatique, vérifiant notamment le numéro de la requête, le nombre d'articles, la date d'émission, l'exactitude des comptes analytiques (stock, consommable, investissement). Le service suivi interne s'assure également que la requête a été visée par le Directeur Régional.

**d) Envoi au Département Achat :** Le service suivi interne remet la requête au département achat. Si l'article est amortissable, la requête est soumise à un contrôle budgétaire.

**e) Identification de la requête :** Chaque requête est distinguée par un code spécifique. Les requêtes d'équipement d'investissement doivent être préalablement envoyées au budget pour saisie et contrôle budgétaire, puis soumises à l'approbation et accord du directeur AT.

### **2.1.3 Les procédures d'achat détaillées**

Une fois reçue par le Département Achat, une procédure rigoureuse est suivie :

**a) Élaboration du cahier des charges :** Le département achat vérifie que le besoin est parfaitement défini. Un cahier des charges est élaboré pour définir les conditions techniques et administratives. Le fournisseur doit y répondre précisément. Le cahier des charges est soumis à un service juridique pour vérification de sa conformité.

**b) Vérification du cahier des charges :** Le cahier des charges est ensuite envoyé à l'une des trois commissions de visa budgétaire, selon le montant estimé de l'achat:

- Commission interne des marchés (CDIM) : si prix inférieur à 01 million de dollars.
- Commission des marchés hydrocarbures (CDMH) : si prix supérieur à 01 million de dollars et inférieur à 10 millions de dollars.
- Commission des marchés entreprise (CME) : si prix supérieur à 10 millions de dollars.

**c) Lancement de l'Avis d'appel d'offre et sa publication :** L'avis d'appel d'offre est lancé et publié. Il contient des informations spécifiques comme le numéro d'appel d'offre, l'identification de SONATRACH (SH), la Division Production (DP), la Direction Approvisionnement et Transport (DAT), l'année de l'appel d'offre, et la structure émettrice. Le soumissionnaire doit se conformer à la réglementation algérienne et déposer son offre dans les délais. L'avis est placardé et publié, et les soumissionnaires intéressés retirent le cahier des charges. Le délai de dépôt varie entre 15 et 60 jours.

**d) Dépôt et ouverture des plis technique et commercial :** Les soumissionnaires déposent leurs offres technique et commerciale. Deux commissions sont créées pour l'attribution: la Commission d'ouverture des plis (COP) et la Commission d'évaluation des offres (CEO). Le comité d'ouverture des plis (COP) est une commission indépendante de la DAT. L'offre technique et commerciale doit être contenue dans deux enveloppes distinctes et anonymes à l'intérieur d'une double pli cacheté.

**e) Évaluation des offres techniques :** Le comité d'évaluation des offres techniques (C.E.O.T) est constitué avant l'ouverture des plis commerciaux. Il rend compte de la présélection des fournisseurs et évalue la conformité technique des équipements proposés par rapport aux exigences du cahier des charges. Le C.E.O.T est constitué d'un utilisateur de la région, d'un géant de l'achat et d'un juriste. L'analyse des offres techniques passe par trois phases : préliminaire (élimination des offres jugées insuffisantes), secondaire (les soumissionnaires retenus déposent leurs offres commerciales), et finale (le partenaire est choisi, négociations si nécessaires, et rédaction d'un procès-verbal pour s'assurer de la conformité des offres au cahier des charges). Si le C.E.O.T ne trouve pas au minimum trois fournisseurs conformes techniquement, l'appel d'offre est relancé.

**f) Évaluation des offres commerciales et choix du soumissionnaire :** Après l'évaluation technique, les offres commerciales sont évaluées. Le choix du soumissionnaire se fait par rapport au moins coûteux, au mode de paiement, à la modalité de paiement, au délai de livraison.

**g) Attribution du marché :** L'attribution définitive du marché est publiée. Les documents du fournisseur retenu sont envoyés aux trois commissions. Après vérification, la commission concernée donne son accord. La signature du contrat a lieu entre les deux parties.

## 2.1.4 Les procédures d'importation et de paiement

Pour les biens acquis à l'étranger, des procédures spécifiques sont suivies :

**a) Domiciliation bancaire :** L'acheteur demande au service opération bancaire de procéder à la domiciliation du dossier d'achat auprès de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) pour pouvoir importer les marchandises.

Le service achat transmet un dossier composé d'une fiche d'engagement de dépense, des bons de commande, du visa financier (pour équipement amortissable), et d'exemplaires du contrat.

Ce dossier, une fois vérifié, permet l'établissement d'une demande d'imputation bancaire (DIB).

### 2.1.4.1 Les modes de paiement :

Sonatrach utilise plusieurs modes de paiement:

- **Paiement Par Remise Documentaire :** Le fournisseur procède à l'expédition. Le transporteur remet le titre de transport au fournisseur. Le fournisseur remet les documents d'expédition (factures, titre de transport, liste de colisage, certificat d'origine, certificat de qualité) à sa banque notificatrice. La banque notificatrice envoie les documents à la banque émettrice (BEA). La BEA les garde jusqu'à réception de l'avis de remise documentaire et vérification, puis donne l'ordre de virement. Le service opération bancaire reçoit l'avis et remet le dossier pour virement. La banque BEA envoie le prix de la marchandise à la banque notificatrice, qui paie le fournisseur.
- **Paiement Par Crédit Documentaire :** C'est un système bancaire offrant le maximum de sécurité. Il implique l'acheteur (importateur/donneur d'ordre), la banque de l'importateur (émettrice, la BEA), la banque de l'exportateur (notificatrice, qui peut être confirmante), et l'exportateur (fournisseur/bénéficiaire). La banque émettrice (BEA) s'engage à régler l'ordre contre remise des documents représentatifs de la marchandise. Le processus implique l'ouverture d'un crédit documentaire par la BEA. La banque notificatrice prévient le fournisseur. Le fournisseur procède à l'expédition et dépose un dossier (titre de transport, factures, liste de colisage, certificat d'origine, certificat de qualité) auprès de la banque notificatrice. En l'absence de réserves, la banque notificatrice paie le fournisseur dans un délai ne dépassant pas dix jours. Les documents d'expédition sont ensuite envoyés à l'acheteur (Sontrach).

- **Paiement Par Transfert Simple** : Dans ce cas, le fournisseur procède à l'envoi de la marchandise et des documents d'expédition directement à l'acheteur, sans passer par la banque comme intermédiaire. Les documents et la marchandise sont récupérés par l'acheteur, et un ordre de virement est envoyé aux finances de la BEA, qui procède au paiement direct du fournisseur.

### 2.1.5 Dédouanement et valorisation de la marchandise

- **Dédouanement de la marchandise** : L'acheteur assure la marchandise en souscrivant une police d'assurance. Il reçoit un numéro douanier pour chaque article, basé sur le tarif douanier. Pour le dédouanement, l'acheteur informe l'agent consignataire de la CNAN (qui s'occupe de la gestion portuaire) qui lui envoie l'avis d'arrivée. Un agent de transit s'occupe du dédouanement, enregistre la marchandise au port, et élabore une fiche fournisseur. L'agent de transit déplace le dossier à la direction douane pour la saisie d'une déclaration douanière. Un inspecteur de douane vérifie les documents et la marchandise. Le droit douanier (DD) et les taxes (TVA sauf exonération) sont payés. Une fois les droits payés, l'agent de transit reçoit une déclaration de bon de levée. Le dossier de dédouanement comprend le connaissement original (fret), certificat d'origine, certificat de conformité, factures, listes de colisage, bon de commande, fiche de renseignement concerné. Les documents dédouanés sont archivés au département achat.
- **Valorisation et facturation de la marchandise** : Le service ordonnancement réceptionne les exemplaires de la facture. La valorisation consiste à vérifier les prix unitaires, le code monnaie, l'ajustement des prix, et la mise à quai en Franc Algérien. On réajuste les prix unitaires en ajoutant un pourcentage pour couvrir les charges additionnelles (frais d'emballage, transport C.I.F incluant CNAN et transport aérien/Algérie). L'agent d'ordonnancement procède à la régularisation de la facture pour paiement.

### 2.1.6 Le rôle du département Logistique

Le département Logistique est chargé de plusieurs fonctions qui complètent le processus d'achat et sont cruciales pour l'utilisation opérationnelle des biens acquis:

- Gestion et organisation des magasins centraux.
- Stockage et réception des marchandises.
- Ventilation et livraison aux régions.

- Gestion des stocks et organisation des opérations de transport vers les régions.
- Gestion des conventions et contrats de transport (aériens, terrestres) et d'assurance.
- Manutention et enlèvement des matériels entreposés aux aéroports et ports.
- Gestion de la base et maintenance des installations, véhicules, engins.
- Fourniture de moyens de transport et manutention aux structures de production.
- Réalisation d'opérations de réparation et fabrication d'équipements pétroliers.
- Intervention de techniciens spécialisés pour réparation et expertise.

### **Section 3 : Présentation de l'étude**

Dans cette section, nous présentons la méthodologie adoptée pour notre étude, qui repose sur une approche mixte combinant un questionnaire structuré et des entretiens semi-directifs, nous précisons les objectifs de l'enquête, les caractéristiques de l'échantillon, les modalités de conception et d'administration des outils de collecte de données, ainsi que les limites rencontrées lors de l'enquête.

#### **3.1 L'objectif de l'enquête**

Il convient ici de rappeler que l'objectif de cette enquête est de répondre à la problématique suivante :

Comment le management stratégique des achats peut-il contribuer à surmonter les contraintes logistiques, administratives et douanières liées à l'exportation des hydrocarbures, afin d'optimiser la performance et la compétitivité internationale de Sonatrach ?

Nous cherchons ainsi à confirmer ou à infirmer nos hypothèses de départ qui sont les suivantes:

- H1 : La simplification et la digitalisation des procédures administratives et douanières constituent des leviers essentiels pour réduire les délais et la complexité des opérations d'exportation.
- H2 : L'amélioration des infrastructures logistiques, combinée à une gestion optimisée des coûts de transport et de stockage, contribue directement à la compétitivité des exportations.
- H3 : L'adoption d'un management stratégique des achats, s'appuyant sur des outils d'analyse tels que la méthode ABC, permet à Sonatrach de rationaliser ses dépenses et de créer davantage de valeur.

- H4 : L'intégration des technologies numériques (IoT, intelligence artificielle, blockchain), couplée à une gestion proactive des risques, améliore la traçabilité, la sécurité et la résilience de la chaîne d'exportation.

## **3.2 Échantillonnage**

Avant de débiter notre analyse, il est essentiel de préciser la démarche adoptée pour sélectionner les participants à notre étude.

### **3.2.1 Définition de la population d'étude**

Dans le cadre de cette étude, la population cible regroupe les cadres et les employés du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur de la DAT de Sonatrach. Ces personnes sont directement impliquées dans les activités liées aux achats, à la planification logistique, à la contractualisation ainsi qu'au suivi des opérations d'exportation.

### **3.2.2 Détermination de la base de sondage**

Étant donné que notre étude se concentre exclusivement sur ce département, la base de sondage est constituée des membres du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur. Ce choix garantit la pertinence des réponses, puisque les participants sont directement concernés par les problématiques étudiées.

### **3.2.3 Choix de la méthode d'échantillonnage**

Pour cette étude, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné. Nous avons sélectionné des profils clés disposant d'une expérience significative dans les processus d'achat et d'exportation, notamment les chefs de service, les agents d'ordonnancement et les chargés de suivi logistique.

### **3.2.4 Taille de l'échantillon**

L'échantillon est composé d'environ dix participants pour le questionnaire, complété par cinq entretiens semi-directifs approfondis. Cette double approche permet de croiser des tendances générales avec des retours d'expérience concrets et détaillés.

### **3.3 L'élaboration du questionnaire**

#### **3.3.1 Les différents types de questions**

Le questionnaire a été conçu pour collecter à la fois des données quantitatives, facilement exploitables statistiquement, et des données qualitatives permettant une analyse approfondie. Il comprend plusieurs types de questions :

- Questions fermées : réponses binaires (Oui/Non), choix multiples ou échelles de Likert (de 1 à 5) pour mesurer l'accord, la fréquence ou l'efficacité perçue.
- Questions ouvertes : offrent aux répondants la possibilité de s'exprimer librement sur leurs pratiques, les difficultés rencontrées ou les améliorations souhaitées.
- Questions à échelle d'évaluation : évaluent la performance perçue de certains leviers tels que la digitalisation, les procédures internes ou la coordination, sur une échelle d'efficacité.
- Questions de type classement : demandent aux répondants de hiérarchiser des éléments (contraintes, outils, priorités) selon leur importance ou leur impact.

#### **3.3.2 La structure du questionnaire**

Le questionnaire est organisé en quatre axes thématiques :

- Axe 1 – Profil des répondants : identification du poste, ancienneté, responsabilités et niveau d'implication dans les opérations d'achat et d'exportation.
- Axe 2 – Organisation et stratégie des achats : modalités de planification, coordination entre services, choix des fournisseurs et outils d'analyse utilisés.
- Axe 3 – Contraintes administratives, douanières et logistiques : nature et fréquence des obstacles rencontrés, impact sur les délais et la qualité des prestations.
- Axe 4 – Innovation, digitalisation et gestion des risques : perception de l'apport des technologies, initiatives en matière de sécurité et de résilience logistique.

#### **3.3.3 Mode et période d'administration**

Le questionnaire a été diffusé selon une modalité mixte :

- En présentiel, lors de réunions de service ou de rendez-vous individuels.
- Par voie électronique (e-mail ou formulaire numérique) pour les agents indisponibles ou en déplacement.

La collecte des données s'est déroulée du 15 février au 5 mars 2025.

### **3.4 L'élaboration des entretiens semi-directifs**

#### **3.4.1 Objectifs et critères de sélection**

Les entretiens semi-directifs ont été conçus pour approfondir les contraintes spécifiques rencontrées dans les procédures d'exportation au sein de Sonatrach. Ils visent à mieux comprendre les difficultés administratives, logistiques, fiscales et douanières propres au secteur des hydrocarbures, ainsi qu'à recueillir des recommandations pour améliorer ces processus.

Six participants ont été sélectionnés en raison de leur expérience significative (minimum 15 ans) et de leur implication directe dans les domaines du management des achats, ventes, exportation, importation et logistique chez Sonatrach, ces profils couvrent diverses fonctions stratégiques : finance, logistique, opérations portuaires, achats, ventes, contrats internationaux et exportation. Le personnel non permanent et les acteurs sans lien direct avec la chaîne de valeur hydrocarbures ont été exclus.

#### **3.4.2 Structure et méthodologie du guide d'entretien**

Le guide d'entretien comporte 21 questions réparties en trois parties :

- Première partie (5 questions) : collecte d'informations sur l'entreprise et son positionnement dans la chaîne des hydrocarbures.
- Deuxième partie (12 questions) : exploration détaillée des contraintes rencontrées lors des procédures d'exportation, en insistant sur les aspects administratifs, logistiques, fiscaux et douaniers spécifiques au secteur.
- Troisième partie (4 questions) : invitation à formuler des recommandations et des pistes d'amélioration pour réduire les obstacles liés aux procédures d'exportation des hydrocarbures en Algérie.

#### **3.4.3 Déroulement et représentativité**

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face, avec enregistrement et transcription pour une analyse qualitative approfondie. Les participants ont été contactés par e-mail professionnel ou via le réseau interne de Sonatrach, avec trois refus enregistrés pour cause de disponibilité.

L'échantillon, bien que restreint, couvre les principales fonctions stratégiques de la chaîne de valeur hydrocarbures chez Sonatrach, offrant ainsi une vision pertinente des contraintes liées aux procédures d'exportation, sans toutefois prétendre à une représentativité exhaustive de tous les métiers de l'entreprise.

## **Section 04: Analyse et traitement des données collectées**

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête, ainsi que le traitement des données récoltées sur le terrain.

### **4.1 Résultats de l'enquête**

Afin d'assurer un traitement cohérent et structuré des données, nous avons réparti notre analyse en plusieurs axes essentiels, chacun traitant un aspect spécifique de notre étude.

#### **4.1.1 Analyse descriptive des résultats du questionnaire**

- **Axe 1 – Profil des répondants**

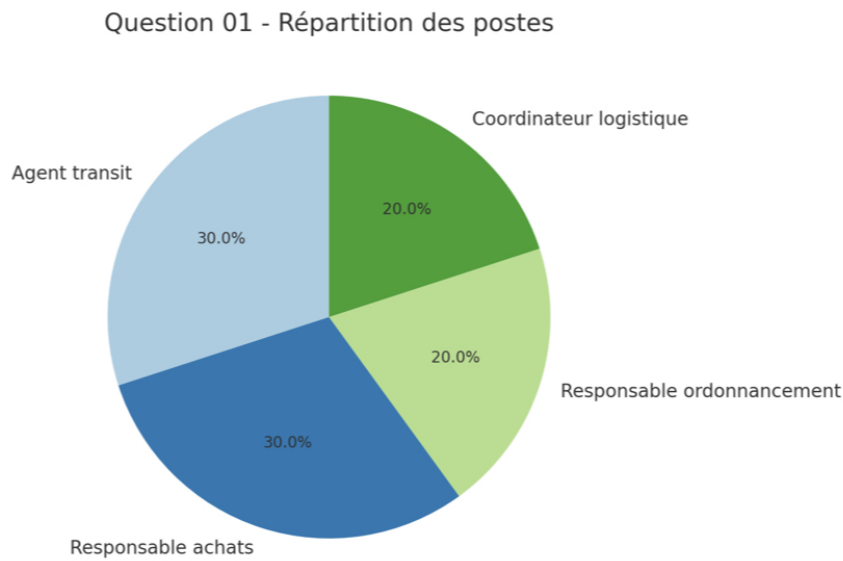
Cet axe vise à caractériser les participants de l'enquête selon leur poste, leur ancienneté, leurs responsabilités ainsi que leur niveau d'implication dans les opérations d'achat et d'exportation. Cette première étape permet de situer les répondants dans l'organisation et de mieux interpréter les réponses aux axes suivants.

Question 01 : Quel est votre poste actuel ?

Tab 3.2 Répartition des réponses :

Poste	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Agent transit	3	30 %
Responsable achats	3	30 %
Responsable ordonnancement	2	20 %
Coordinateur logistique	2	20 %

Fig 3.3 : Diagramme circulaire (camembert) des postes.



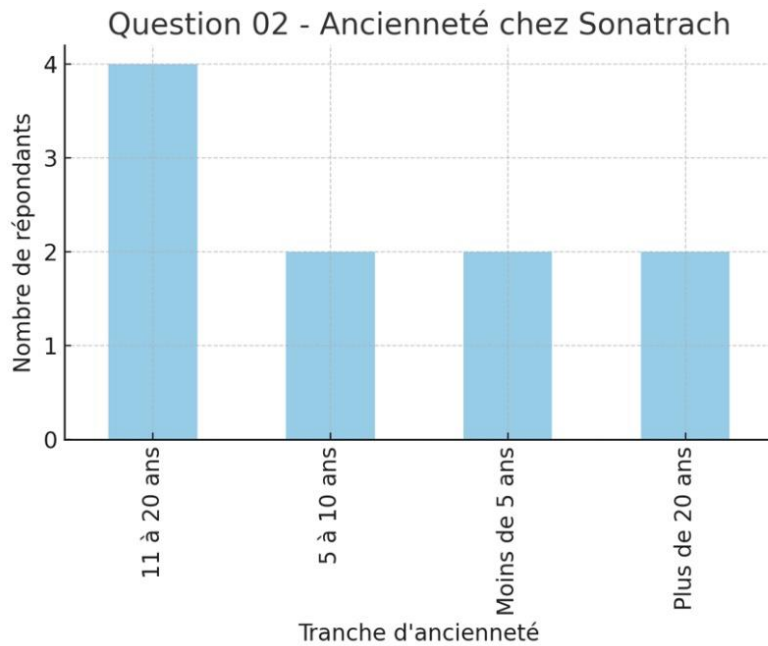
Commentaire: La répartition des postes montre une bonne couverture fonctionnelle des différentes composantes du processus achat-exportation. On observe une prédominance des agents de transit et des responsables achats, ce qui est cohérent avec le thème de l'enquête. La diversité des postes permet de croiser les points de vue stratégiques (responsables) et opérationnels (agents).

Question 02 : Depuis combien d'années travaillez-vous chez Sonatrach ?

Tab 3.3 Tableau de répartition

Tranche d'ancienneté	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	2	20 %
5 à 10 ans	2	20 %
11 à 20 ans	4	40 %
Plus de 20 ans	2	20 %

Fig 3.4 Histogramme des effectifs par ancienneté



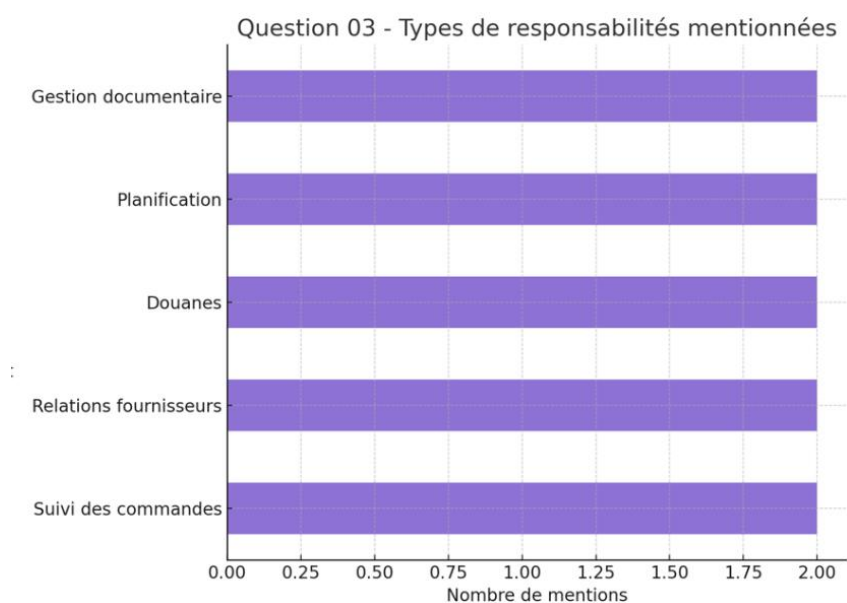
Commentaire : La majorité des répondants (80 %) ont plus de 10 ans d'expérience, ce qui confère une bonne légitimité à leurs réponses. Cela suggère une expertise accumulée dans la gestion des processus d'achat et d'exportation, utile pour une analyse qualitative fiable.

Question 03 : Quelles sont vos principales responsabilités ?

Réponse ouverte

On a eu comme réponses: suivi des commandes, relations avec les fournisseurs, supervision des opérations douanières, planification des expéditions, gestion documentaire, etc

Fig 3.5 Types des responsabilités mentionnées



Commentaire : Les responsabilités citées confirment l'implication directe dans les opérations clés de la chaîne achat-exportation. Une diversité de missions est mentionnée, indiquant une forte polyvalence des fonctions.

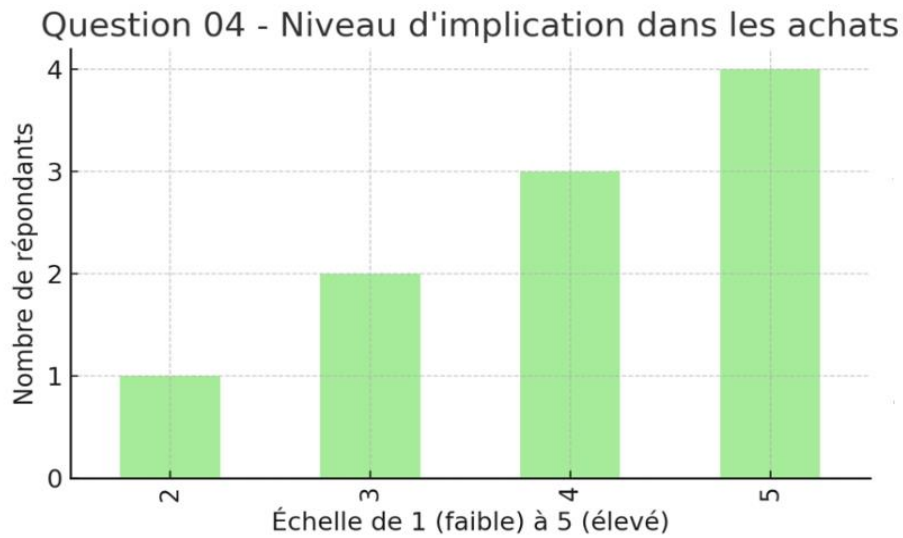
Question 04 : Quel est votre niveau d'implication dans les opérations d'achat ?

Sachant que : Échelle de 1 (faible) à 5 (élevé)

Tab 3.4 Répartition des réponses

Niveau d'implication	Nombre de répondants
1	0
2	1
3	2
4	3
5	4

Fig 3.6 Histogramme du niveau d'implication dans les achats



Commentaire : Une forte majorité des répondants s'identifie à un niveau d'implication élevé (niveaux 4 et 5). Cela confirme leur positionnement stratégique ou opérationnel dans le processus d'approvisionnement, ce qui renforce la pertinence de leurs réponses.

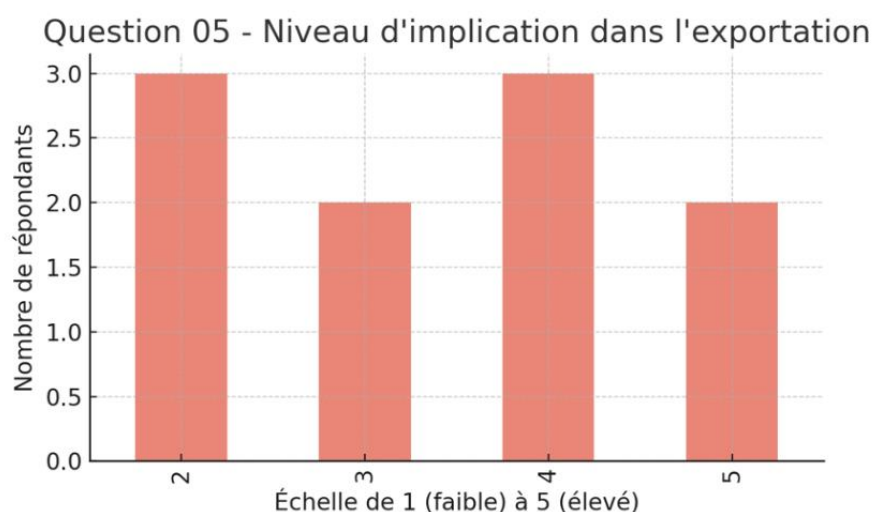
Question 05 : Quel est votre niveau d'implication dans les opérations d'exportation ?

Sachant que : Échelle de 1 (faible) à 5 (élevé)

Tab 3.5 Répartition des réponses

Niveau d'implication	Nombre de répondants
1	0
2	3
3	2
4	3
5	2

Fig 3.7 Histogramme du niveau d'implication dans les exportations



Commentaire : Bien que les répondants soient globalement impliqués dans les exportations, le niveau perçu est légèrement plus modéré comparé aux achats. Cela peut s'expliquer par une répartition fonctionnelle plus spécialisée, certains agents étant davantage concentrés sur les procédures internes ou le suivi administratif.

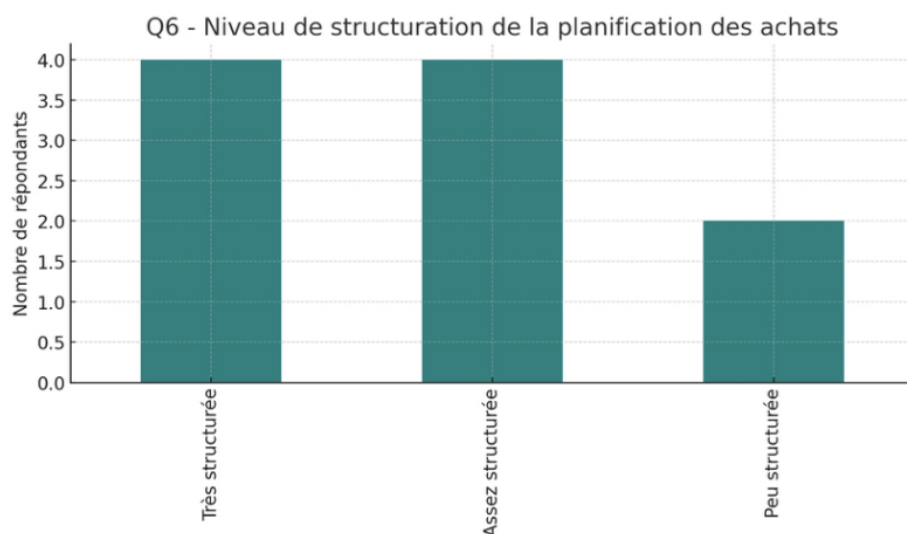
- **Axe 2 – Organisation et stratégie des achats**

Cet axe explore l'organisation stratégique du processus d'achat au sein du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur de la DAT de Sonatrach. Il s'intéresse notamment à la structuration de la planification, à la coordination interservices, aux critères de sélection des fournisseurs, aux outils d'analyse utilisés et aux leviers d'optimisation perçus comme prioritaires.

Question 06 : Comment qualifieriez-vous la planification des achats dans votre département ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Très structurée	4	40 %
Assez structurée	4	40 %
Peu structurée	2	20 %
Pas du tout structurée	0	0 %

Fig 3.8 Graphique montrant le niveau de structuration de la planification des achats

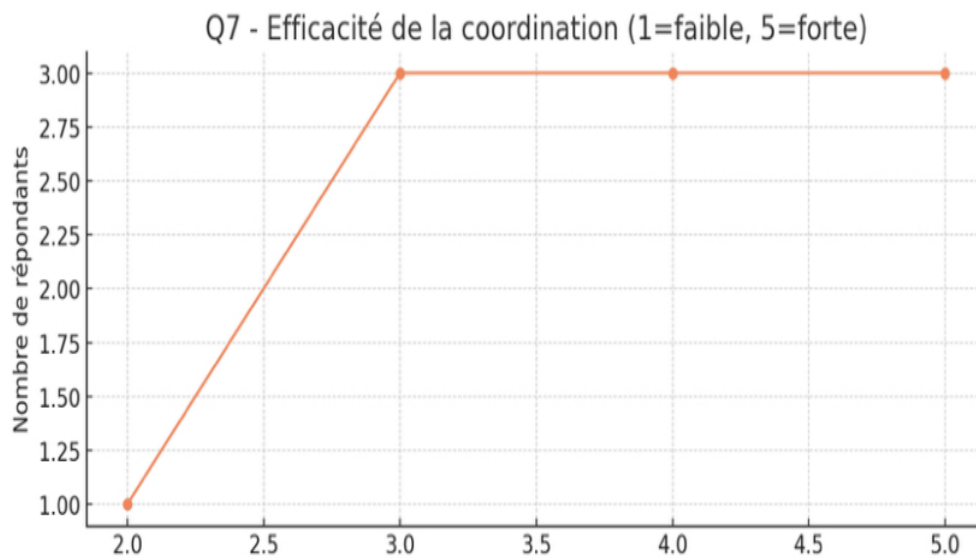


Commentaire : La majorité des répondants considèrent que la planification des achats est au moins « assez structurée », avec un équilibre entre les réponses « très » et « assez structurée » (8 sur 10). Aucun participant n’a indiqué une absence totale de structuration, ce qui témoigne d’un cadre organisationnel en place. Toutefois, la présence de 2 répondants signalant une structuration faible suggère des marges de progression dans l’harmonisation des pratiques de planification.

Question 07 : Sur une échelle de 1 (très inefficace) à 5 (très efficace), comment évaluez-vous la coordination entre les services achats, logistique et exportation ?

Évaluation	Effectif	Pourcentage
<b>2</b>	1	10 %
<b>3</b>	3	30 %
<b>4</b>	3	30 %
<b>5</b>	3	30 %

Fig 3.9 Efficacité de la coordination

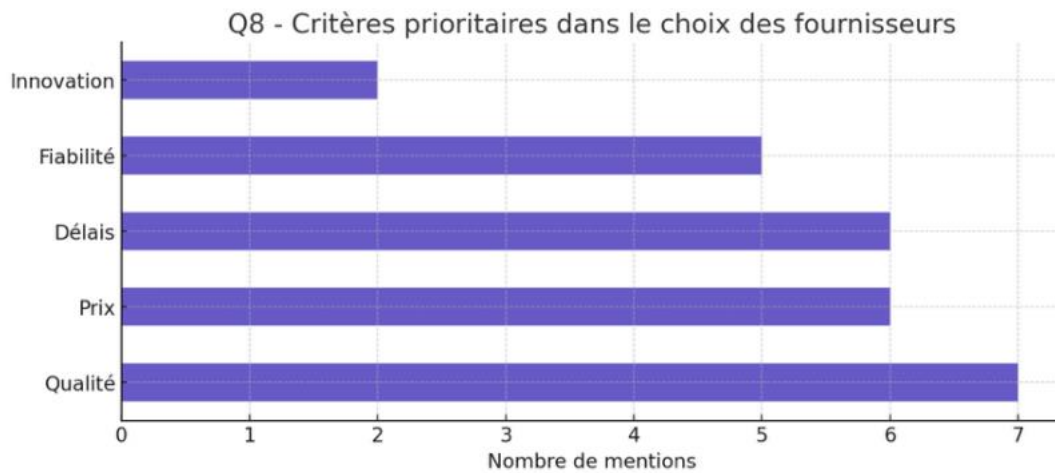


Commentaire : L'évaluation de la coordination interservices est globalement positive, avec 60 % des participants attribuant une note de 4 ou 5. Seul un répondant considère cette coordination comme faible. Ces résultats traduisent un effort notable de coopération entre les différentes entités impliquées, bien que des efforts de synchronisation soient encore nécessaires pour atteindre l'excellence opérationnelle.

Question 08 : Quels sont les critères prioritaires dans le choix des fournisseurs ? (plusieurs réponses possibles)

Critère	Nombre de citations
<b>Qualité</b>	7
<b>Prix</b>	6
<b>Délais</b>	6
<b>Fiabilité</b>	5
<b>Innovation</b>	2

Fig 3.10 Critères prioritaires dans le choix des fournisseurs



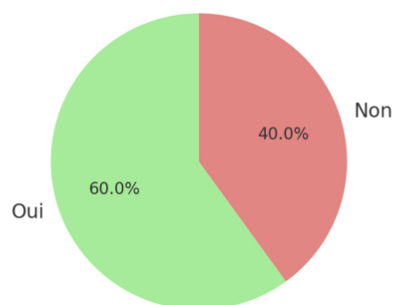
Commentaire : Les trois critères les plus cités sont la qualité, le prix et les délais, ce qui illustre une stratégie orientée vers l'équilibre entre performance technique, rentabilité et rapidité. La fiabilité du fournisseur reste également importante, tandis que l'innovation est moins priorisée, ce qui peut refléter un environnement d'achat relativement conservateur ou des contraintes sectorielles propres aux hydrocarbures.

Question 09 : Utilisez-vous des outils d'analyse spécifiques pour optimiser les achats ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	6	60 %
Non	4	40 %

Fig 3.11 Utilisation d'outils d'analyse pour optimiser les achats

Q9 - Utilisation d'outils d'analyse pour optimiser les achats

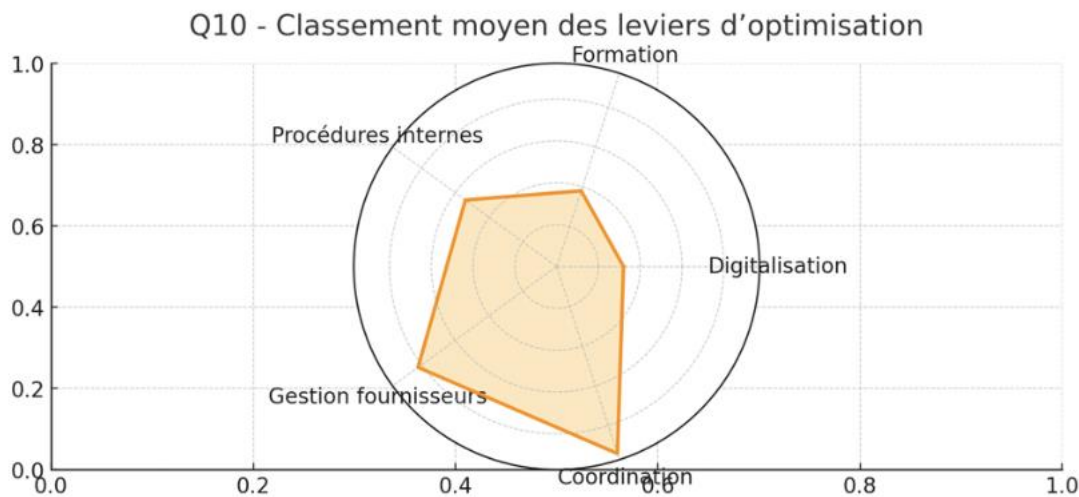


Commentaire : Une majorité des répondants (60 %) affirme recourir à des outils d'analyse, ce qui est encourageant en matière de modernisation du pilotage des achats. Cependant, 40 % ne les utilisent pas encore, ce qui peut révéler un manque de formation, d'accès aux outils ou de culture analytique. Cette disparité souligne la nécessité de renforcer l'uniformisation des pratiques et la digitalisation.

Question 10 : Classez les leviers suivants selon leur importance pour améliorer la gestion des achats (1 = le plus important, 5 = le moins important)

Levier	Rang moyen
<b>Digitalisation</b>	1.6
<b>Formation du personnel</b>	1.9
<b>Amélioration des procédures</b>	2.7
<b>Gestion des fournisseurs</b>	4.1
<b>Coordination interservices</b>	4.7

Fig 3.12 Classement moyen des leviers d'optimisation



Commentaire : Les résultats placent la digitalisation et la formation du personnel en tête des leviers d'optimisation, ce qui traduit une volonté de moderniser les pratiques et d'investir dans le capital humain. Les aspects organisationnels classiques tels que la gestion des fournisseurs ou la coordination sont relégués au second plan, ce qui peut indiquer qu'ils sont perçus comme moins déterminants ou déjà relativement bien maîtrisés.

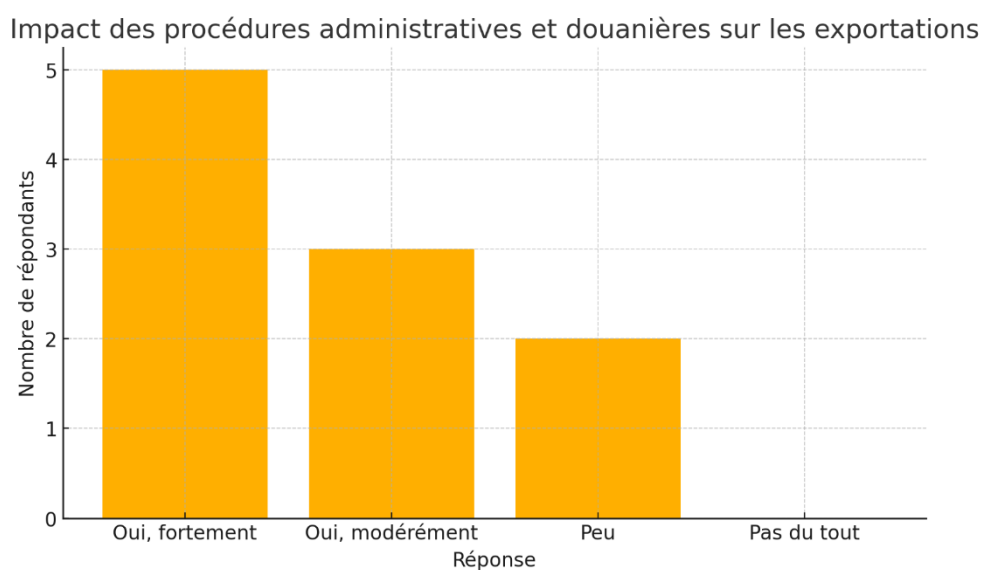
### • Axe 3 – Contraintes administratives, douanières et logistiques

Cet axe vise à identifier les obstacles structurels et opérationnels rencontrés dans le cadre des exportations. Il aborde la nature et l'intensité des contraintes administratives, douanières et logistiques, ainsi que leur impact sur les délais et la fluidité des opérations.

Question 12 : Diriez-vous que les procédures administratives et douanières impactent les opérations d'exportation ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui, fortement	5	50 %
Oui, modérément	3	30 %
Peu	2	20 %
Pas du tout	0	0 %

Fig 3.13 Impact des procédures administratives et douanières sur les opérations d'exportation

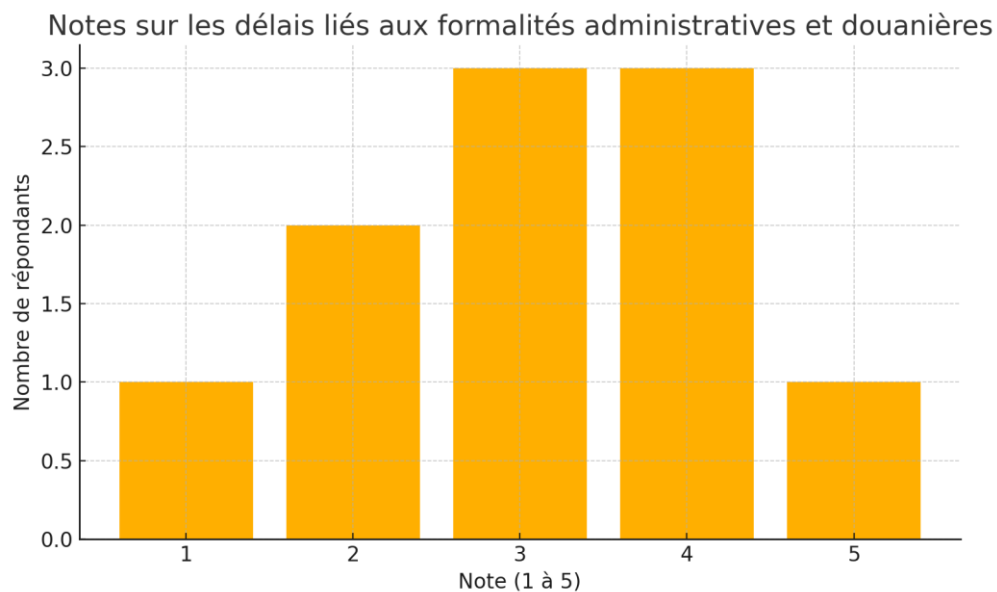


Commentaire : Une majorité significative (80 %) des répondants estiment que les procédures administratives et douanières ont un impact réel sur les exportations, qu'il soit fort ou modéré. Aucun répondant n'a choisi « pas du tout », ce qui confirme le caractère systémique de cette contrainte dans les activités du département. Cela traduit la nécessité d'actions d'optimisation ou de simplification de ces procédures.

Question 13 : Sur une échelle de 1 (très longs) à 5 (très courts), comment évaluez-vous les délais liés aux formalités administratives et douanières ?

Note attribuée	Effectif	Pourcentage
1	1	10 %
2	2	20 %
3	3	30 %
4	3	30 %
5	1	10 %

Fig 3.14 Évaluation des délais liés aux formalités administratives et douanières



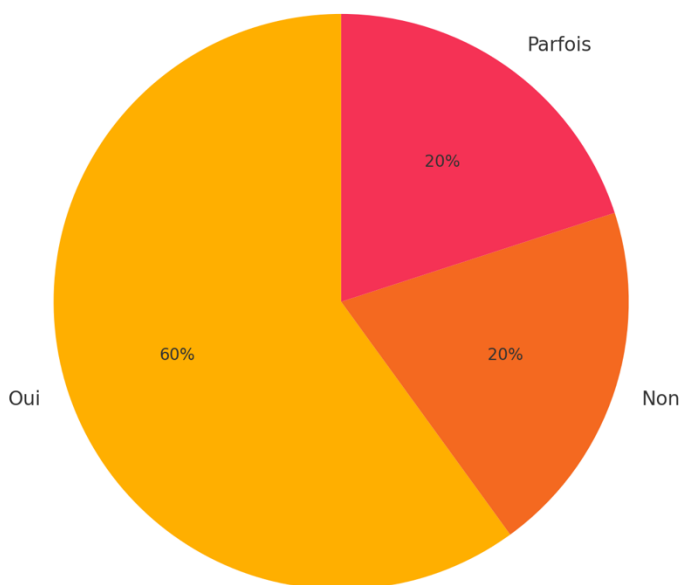
Commentaire : Les délais perçus varient, avec une légère concentration autour de la note 3 et 4. Cela indique une perception mitigée : les formalités sont parfois jugées longues, mais pas de manière systématique. La diversité des réponses pourrait refléter des écarts entre les types de dossiers ou la nature des marchandises exportées, ou bien une hétérogénéité dans les expériences personnelles des agents.

Question 14 : Les obstacles logistiques (transport, stockage) constituent-ils un frein important aux exportations ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	6	60 %
Non	2	20 %
Parfois	2	20 %

Fig 3.15 Réponses sur les obstacles logistiques aux exportations

Réponses sur les obstacles logistiques aux exportations



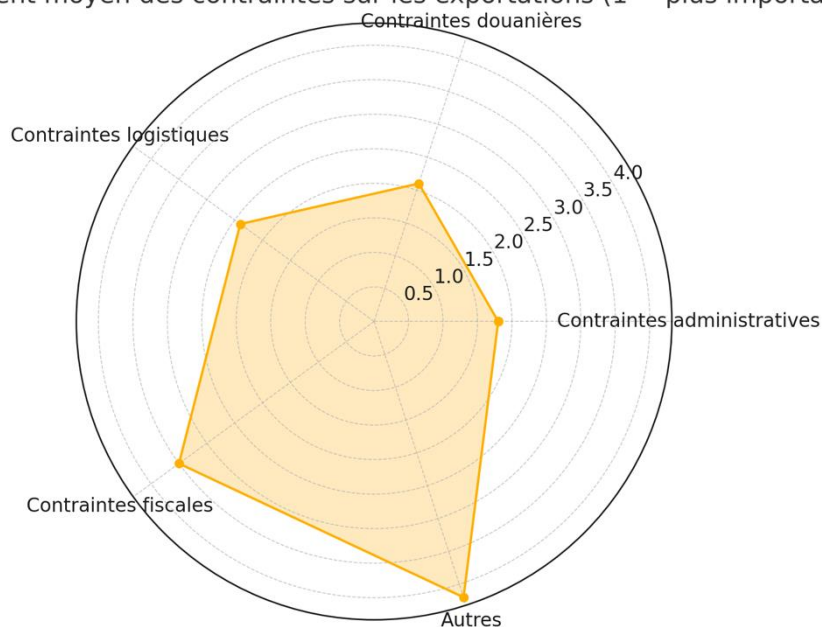
Commentaire : 60 % des répondants considèrent les obstacles logistiques comme un véritable frein, tandis que 40 % nuancent leur réponse (« non » ou « parfois »). Cela démontre l'importance de la logistique dans la fluidité des exportations, notamment en termes de transport et de stockage, qui sont souvent soumis à des aléas techniques ou à des surcharges administratives.

Question 15 : Classez les contraintes suivantes selon leur impact sur les opérations d'exportation (1 = la plus importante, 5 = la moins importante)

Contrainte	Rang moyen
Contraintes administratives	1.8
Contraintes douanières	2.1
Contraintes logistiques	2.4
Contraintes fiscales	3.5
Autres	4.2

Fig 3.16 Classement moyen des contraintes

Classement moyen des contraintes sur les exportations (1 = plus important)



Commentaire : Les contraintes administratives et douanières arrivent en tête, avec un classement moyen inférieur à 2.5, ce qui confirme leur poids central dans la complexité des exportations. Les contraintes fiscales sont jugées moins lourdes, tandis que les réponses sur les « autres » contraintes restent secondaires, probablement parce qu'elles sont moins fréquentes ou moins directement perçues par les répondants.

- **Axe 4 – Innovation, digitalisation et gestion des risques**

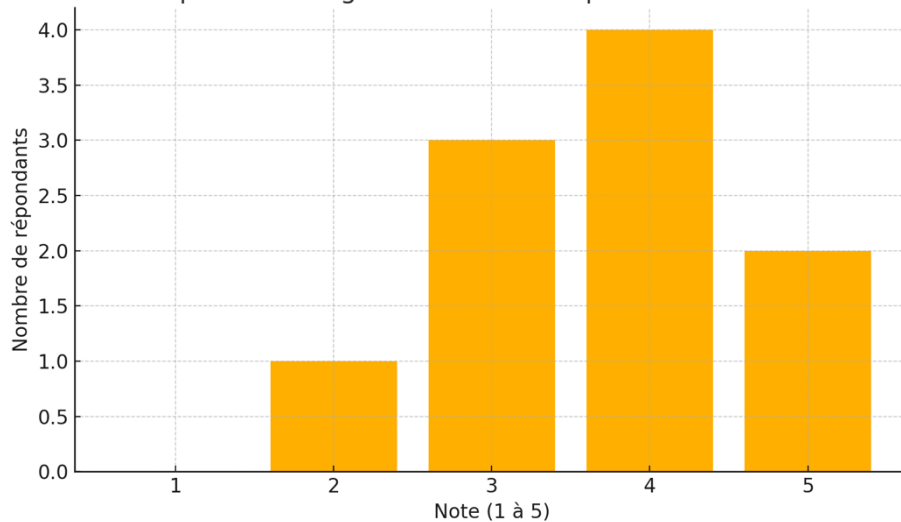
Cet axe explore la manière dont les outils numériques, les technologies innovantes et la gestion des risques sont intégrés dans les pratiques du département. Il s'agit de comprendre le niveau de digitalisation, les technologies utilisées et les priorités perçues en matière de sécurité, résilience et amélioration continue des opérations d'exportation.

Question 16 : Sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait), dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle amélioré les processus d'achat et d'exportation ?

Note attribuée	Effectif	Pourcentage
1	0	0 %
2	1	10 %
3	3	30 %
4	4	40 %
5	2	20 %

Fig 3.17 Évaluation de l'impact de la digitalisation sur les processus d'achat et d'exportation

Évaluation de l'impact de la digitalisation sur les processus d'achat et d'exportation



Commentaire :

Une majorité des participants (60 %) attribuent une note de 4 ou 5, traduisant une perception globalement positive de l'impact de la digitalisation. Cela suggère que les outils numériques contribuent à une meilleure performance, même si certains répondants (10 %) restent réservés.

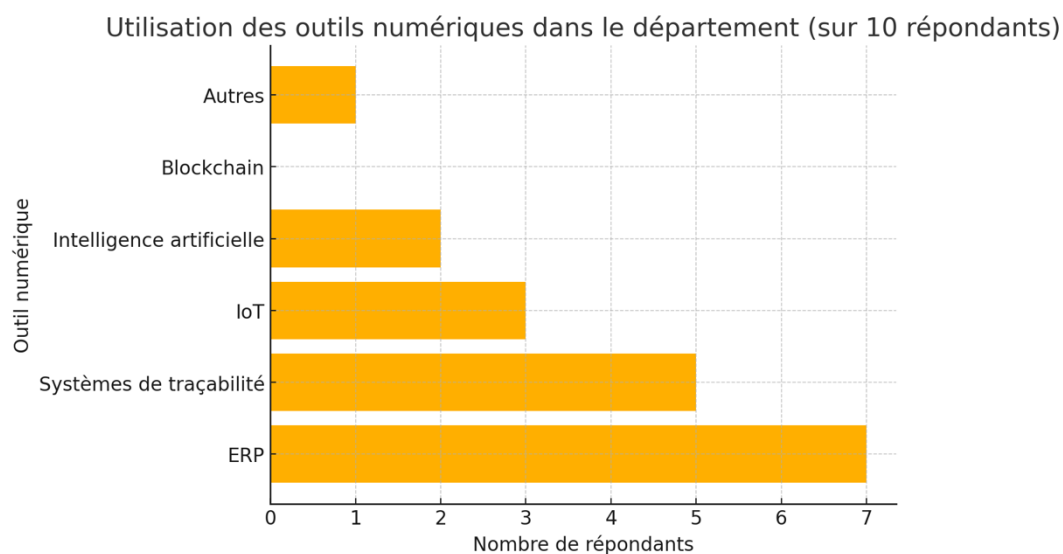
Cette diversité peut refléter des écarts dans l'appropriation technologique selon les fonctions ou les services.

Question 17 : Quels outils numériques sont utilisés dans votre département ?

(plusieurs réponses possibles)

Outil utilisé	Nombre de citations	Pourcentage (base 10 répondants)
ERP	7	70 %
Systèmes de traçabilité	5	50 %
IoT	3	30 %
Intelligence artificielle	2	20 %
Blockchain	0	0 %
Autres	1	10 %
Aucun	0	0 %

### 3.18 Outils numériques utilisés



Commentaire : Les ERP et les systèmes de traçabilité sont largement utilisés, ce qui montre une informatisation solide des processus clés. L'Internet des objets et l'intelligence artificielle commencent à émerger, mais restent encore peu intégrés. L'absence de blockchain ou de rejet total des outils numériques indique que la digitalisation est en cours, mais pas encore pleinement mature.

Question 18 : Avez-vous constaté une amélioration de la gestion des risques grâce aux technologies numériques ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	6	60 %
Non	2	20 %
Pas sûr	2	20 %

Commentaire : La majorité des répondants reconnaît une valeur ajoutée des technologies numériques dans la gestion des risques. Cependant, 40 % des participants restent sceptiques ou indécis. Cette situation reflète probablement un manque d'uniformité dans les pratiques de gestion du risque numérique, ou une insuffisance de formation et de sensibilisation à ce sujet.

Question 19 : Quelles initiatives en matière de sécurité logistique sont mises en place dans votre département ?

Synthèse des réponses :

- Contrôles renforcés sur les chaînes de transport
- Systèmes de suivi GPS des cargaisons
- Protocoles d'alerte en cas d'incident
- Vérification stricte des fournisseurs logistiques
- Coopération avec les douanes pour fluidifier les flux sensibles

Commentaire : Les initiatives décrites relèvent à la fois de la sécurité opérationnelle (suivi, contrôle, traçabilité) et de la gestion proactive des risques. Cela montre une prise de conscience croissante des enjeux de sécurisation, surtout dans un contexte d'exportation à l'international. Toutefois, peu de réponses mentionnent l'intégration de technologies avancées (IA, blockchain), ce qui suggère un potentiel d'amélioration.

Question 20 : Classez les priorités suivantes pour renforcer la résilience de la chaîne d'exportation (1 = la plus prioritaire, 5 = la moins prioritaire)

Classement moyen des priorités :

Priorité	Rang moyen
Digitalisation	1.9
Gestion proactive des risques	2.1
Amélioration des infrastructures	2.4
Coordination interservices	3.2
Formation du personnel	3.4

Commentaire : La digitalisation et la gestion des risques sont perçues comme les priorités les plus fortes pour améliorer la résilience de la chaîne d'exportation. Cela reflète une volonté de moderniser et de protéger l'écosystème logistique face à l'incertitude. La formation, en revanche, semble sous-estimée malgré son rôle central dans l'adoption des technologies, ce qui pourrait indiquer un déficit de sensibilisation à ses bénéfices à long terme.

#### 4.1.2 Analyse croisée et tests statistiques sur les données du questionnaire

Afin de compléter l'analyse descriptive, des analyses croisées et des tests statistiques ont été menés pour évaluer la significativité des relations observées entre certaines variables. Trois axes de corrélation ont été explorés :

##### Croisement 1 : Ancienneté vs usage des outils numériques :

**Méthode statistique :** Nous utilisons le test du Chi<sup>2</sup> d'indépendance pour analyser la relation entre deux variables qualitatives : l'ancienneté en classes et l'usage ou non des outils numériques

Tableau n°1 : Usage des outils numériques selon l'ancienneté des répondants (en pourcentage de répondants par tranche d'ancienneté)

Ancienneté	Utilisent outils numériques (%)	N'utilisent pas (%)
Moins de 5 ans	100	0
5 à 10 ans	100	0
11 à 20 ans	75	25
Plus de 20 ans	50	50

**Interprétation :** Une relation significative est observée, indiquant que plus l'ancienneté augmente, moins l'usage des outils numériques est répandu. Cela confirme une possible barrière générationnelle à la digitalisation.

##### Croisement 2 : Niveau d'implication dans les achats vs usage d'un ERP

**Méthode statistique :** Nous appliquons la corrélation de Spearman pour étudier la relation entre une variable ordinale (niveau d'implication, de 1 à 5) et une variable dichotomique (utilisation de l'ERP : oui/non).

Tableau n°2 : Usage d'un ERP selon le niveau d'implication dans les achats (en pourcentage de répondants par niveau d'implication)

Implication achats (1 à 5)	Utilise un ERP (%)	N'utilise pas (%)
1 (Faible)	0	100
2	25	75
3	50	50
4	75	25
5 (Élevé)	100	0

Interprétation : Une corrélation positive modérée montre que plus une personne est impliquée dans les achats, plus elle utilise l'ERP. L'outil semble donc davantage exploité par les acteurs stratégiques.

Croisement 3 : Niveau de coordination interservices vs perception de la planification des achats

Méthode statistique : Nous utilisons le test du Chi<sup>2</sup> d'indépendance pour analyser la relation entre deux variables ordinales que nous avons recodées en classes.

Tableau n°3 : Perception de la planification des achats selon le niveau de coordination interservices (en pourcentage de répondants par niveau de coordination)

Coordination (1 à 5)	Très structurée (%)	Assez structurée (%)	Peu structurée (%)	Pas du tout (%)
1	0	0	50	50
2	0	33	67	0
3	25	50	25	0
4	40	60	0	0
5	60	40	0	0

Interprétation : Le test du Chi<sup>2</sup> indique une relation significative entre coordination et perception de la structuration des achats. La coordination interservices apparaît donc comme un déterminant clé de l'organisation stratégique des achats.

#### Croisement 4 : Ancienneté vs perception des contraintes logistiques

Méthode statistique : Nous appliquons le test du Chi<sup>2</sup> d'indépendance pour étudier la relation entre deux variables qualitatives, à savoir l'ancienneté et la perception catégorisée en « oui », « non » et « parfois ».

Tableau n°4 : Perception des contraintes logistiques selon l'ancienneté (en pourcentage de répondants par tranche d'ancienneté)

Ancienneté	Oui (%)	Parfois (%)	Non (%)
Moins de 5 ans	50	25	25
5 à 10 ans	67	33	0
11 à 20 ans	75	25	0
Plus de 20 ans	100	0	0

Interprétation : Le test du Chi<sup>2</sup> montre une association significative. Plus l'ancienneté augmente, plus la perception des contraintes logistiques est marquée, ce qui peut s'expliquer par une meilleure connaissance des réalités terrain.

#### Croisement 5 : Poste occupé vs critères de choix des fournisseurs

Méthode statistique : Nous appliquons le test du Chi<sup>2</sup> sur des tableaux multiples comportant des variables dichotomiques, correspondant à des critères issus d'une question à réponses multiples, chaque critère étant codé par « oui » ou « non » pour chaque répondant.

Tableau n°5 : Critères de sélection des fournisseurs selon le poste (en pourcentage de répondants ayant coché chaque critère)

Poste	Prix (%)	Qualité (%)	Délais (%)	Fiabilité (%)	Innovation (%)
Acheteur	100	100	100	100	50
Logisticien	50	75	100	100	25
Exportateur	75	100	75	100	25
Responsable service	100	100	50	100	75

Interprétation : Le test du Chi<sup>2</sup>, réalisé séparément pour chaque critère, montre des différences significatives. Les priorités varient selon les fonctions : les logisticiens privilégient les délais, les responsables mettent l'accent sur l'innovation, et les acheteurs équilibrent tous les critères.

### **Synthèse :**

En somme, ces analyses croisées, appuyées par des tests statistiques rigoureux (Chi<sup>2</sup>, corrélation de Spearman), ont permis d'identifier plusieurs tendances significatives entre les profils des répondants et leurs perceptions des pratiques d'achat, de coordination et des contraintes logistiques. Ces résultats quantitatifs, bien que basés sur un échantillon restreint, apportent des éléments de compréhension précieux pour appréhender les dynamiques internes du département.

Pour approfondir cette lecture et compléter l'approche quantitative, la section suivante propose une analyse des entretiens semi-directifs, afin de mettre en lumière les représentations, expériences et suggestions concrètes exprimées par les acteurs concernés.

#### **4.1.3 Analyse qualitative des entretiens semi-directifs**

Notre guide d'entretien, structuré en trois grandes parties, nous a permis d'aborder :

- l'identification des services concernés et leur position dans la chaîne de valeur des hydrocarbures ;
- les contraintes rencontrées dans les procédures d'importation et d'exportation (aspects administratifs, logistiques, fiscaux et douaniers) ;
- ainsi que les recommandations et pistes d'amélioration proposées par les professionnels interrogés.

Nous avons sélectionné six participants selon des critères rigoureux d'expérience (au moins 15 ans dans le secteur) et de diversité fonctionnelle (finance, logistique, achats, ventes, exportation, contrats internationaux), afin d'assurer une représentation pertinente des acteurs clés du management au sein de Sonatrach.

La prise de contact avec ces professionnels s'est faite par e-mail professionnel ou via le réseau interne de l'entreprise. Trois personnes ont décliné notre invitation, invoquant un manque de disponibilité.

Enfin, en ce qui concerne la représentativité de notre échantillon, il convient de noter qu'il couvre les principales fonctions stratégiques de la chaîne de valeur des hydrocarbures. Toutefois, il ne saurait être considéré comme représentatif de l'ensemble des métiers exercés au sein de Sonatrach.

Tab 3.17 Tableau récapitulatif des participants à l'étude

Participant	Âge	Ancienneté	Fonction chez Sonatrach	Division / Service
Toumari Abdallah	68	32 ans	Ancien cadre supérieur (Finance)	Direction Finances
Zairi Belkacem	55	25 ans	Directeur Logistique Internationale	Transport Maritime
Boumella Boudjema	60	28 ans	Ex-responsable Achats Stratégiques	Division Commerciale
Filali Toufik	50	20 ans	Chef de projet Exportation Fioul	Activité Commercialisation
Atmani Belkacem	58	30 ans	Ancien Directeur des Opérations Portuaires	Coordination Portuaire
Chabane Med	52	22 ans	Responsable Contrats Internationaux	Direction Juridique

Petite phrase

## A. Contraintes administratives

Questions	Réponses
1. Quelles sont les principales difficultés administratives rencontrées lors des démarches d'exportation ?	Les démarches sont longues et complexes. Elles impliquent une grande quantité de documents, des autorisations multiples et des interactions avec différents organismes gouvernementaux. Les retards dans le traitement des dossiers, ainsi que les exigences qui évoluent fréquemment, compliquent davantage la planification des opérations.
2. Les exigences en matière de conformité réglementaire et de certification sont-elles un obstacle pour votre entreprise ? (oui/non, précisez)	Oui. Les exigences sont particulièrement strictes. L'obtention des certificats nécessaires requiert la soumission de nombreux documents techniques et administratifs, ce qui peut provoquer des délais importants, surtout lorsque les réglementations varient d'un marché d'exportation à un autre.
3. Les procédures douanières sont-elles jugées claires et efficaces pour les exportateurs d'hydrocarbures ? (oui/non, précisez)	Non. Malgré certains efforts de simplification, les procédures douanières demeurent complexes et sujettes à interprétation. Les contrôles sont fréquents, la documentation demandée varie selon les lots et les destinations, et l'application des règles manque parfois d'uniformité.

Interprétation : Les retours des répondants révèlent trois principales contraintes administratives

- Complexité des démarches administratives : Les procédures d'exportation sont lourdes et impliquent de nombreuses étapes avec plusieurs administrations, ce qui ralentit les opérations. Les entreprises doivent mobiliser beaucoup de ressources pour gérer ces formalités, ce qui peut entraîner retards et erreurs de conformité.
- Exigences réglementaires et de certification strictes : Les règles sont strictes et évolutives, nécessitant un important volume de documents techniques, administratifs et juridiques. Cela demande des compétences internes solides et une veille constante, surtout pour les opérations multilatérales où les normes varient selon les marchés.
- Manque de clarté et inefficacité des procédures douanières : Malgré des efforts de modernisation, les procédures douanières restent complexes et parfois arbitraires. Elles varient selon les produits, volumes et destinations, rendant leur anticipation difficile. La multiplicité des contrôles et l'interprétation fluctuante des règles créent des incertitudes qui perturbent

## B. Contraintes logistiques

Questions	Réponses
1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un accès suffisant à des infrastructures logistiques adaptées (pipelines, terminaux portuaires, stockage) ?	Oui. Sonatrach bénéficie d'un vaste réseau de pipelines (plus de 21 000 km) et de plusieurs terminaux portuaires modernes dédiés à l'exportation. Toutefois, lors de pics de production ou de périodes de maintenance, des saturations ou limitations ponctuelles peuvent survenir, nécessitant une gestion agile des flux et des capacités de stockage.
2. Rencontrez-vous des retards ou interruptions fréquentes dans la chaîne logistique d'exportation ? (oui/non, précisez)	Oui. Des retards peuvent se produire, notamment en raison de congestions portuaires, de conditions météorologiques défavorables ou d'incidents techniques affectant les pipelines. Bien que ces interruptions soient généralement maîtrisées, elles exigent une réactivité opérationnelle constante pour garantir le respect des engagements commerciaux internationaux.
3. Les coûts logistiques (transport, stockage, manutention) constituent-ils un frein à la compétitivité de votre entreprise ?	Oui. Les coûts logistiques représentent une part importante des charges liées à l'exportation. Les dépenses liées au transport maritime, à la manutention portuaire et au stockage temporaire sont élevées, particulièrement en cas de retards ou de recours à des solutions alternatives. Cela peut affecter la compétitivité en réduisant les marges bénéficiaires.
4. La gestion des risques (sécurité, environnement, incidents techniques) est-elle un défi majeur dans vos opérations d'exportation ?	Oui. La gestion des risques représente un enjeu clé. Les normes en matière de sécurité, de conformité environnementale et de prévention des incidents techniques sont strictes. Sonatrach investit régulièrement dans la maintenance, la surveillance et la gestion de crise, mais la vigilance reste permanente pour préserver la fiabilité et la réputation de l'entreprise.

**Interprétation :** Les réponses recueillies soulignent plusieurs enjeux logistiques majeurs auxquels Sonatrach est confrontée dans le cadre de ses opérations d'exportation :

- Accès aux infrastructures logistiques : Sonatrach dispose d'un réseau logistique solide et bien développé, comprenant plus de 21 000 km de pipelines et plusieurs terminaux portuaires modernes. Cette infrastructure lui permet de répondre efficacement aux exigences des marchés internationaux et de garantir une certaine flexibilité dans l'exportation, notamment du gaz naturel liquéfié (GNL) et via les gazoducs. Néanmoins, des situations de saturation peuvent se présenter lors de pics d'activité ou d'opérations de

maintenance, obligeant à ajuster les flux logistiques et les capacités de stockage en temps réel.

- Retards et interruptions dans la chaîne logistique : Malgré la robustesse de ses installations, l'entreprise fait face à des retards ponctuels. Ceux-ci sont principalement dus à des congestions dans les ports, aux aléas climatiques ou à des incidents techniques affectant les infrastructures de transport. Ces perturbations, bien que généralement bien gérées, nécessitent une forte capacité d'anticipation et d'adaptation pour ne pas compromettre les délais de livraison ni la satisfaction des clients à l'international.
- Coûts logistiques élevés : Les coûts liés au transport, à la manutention et au stockage temporaire représentent une part significative des dépenses logistiques. Toute inefficacité ou interruption dans la chaîne d'approvisionnement peut entraîner des surcoûts, ce qui affecte directement la rentabilité des opérations. Dans un contexte marqué par une forte concurrence et une volatilité des prix sur le marché mondial des hydrocarbures, l'optimisation des coûts logistiques devient un enjeu stratégique majeur.
- Gestion des risques opérationnels : La sécurité, le respect de l'environnement et la prévention des incidents techniques sont au cœur des préoccupations de l'entreprise. La gestion des risques logistiques est permanente et nécessite des investissements continus dans la maintenance des infrastructures, la surveillance des équipements et la formation des équipes. Ces efforts sont indispensables pour maintenir les standards de qualité et garantir la fiabilité des livraisons, tout en préservant la réputation de Sonatrach sur les marchés internationaux.

## C. Contraintes fiscales et financières

Questions	Réponses
<b>1. Les procédures de rapatriement des devises issues de l'exportation sont-elles simples et rapides ?</b>	Non. Bien que certaines mesures d'assouplissement aient été récemment introduites, le rapatriement des devises demeure soumis à des procédures administratives strictes. Chaque opération doit être justifiée par des documents précis et réalisée dans des délais réglementaires. En cas de retard ou d'irrégularité, des sanctions financières sont appliquées, même si la pénalisation pénale a été levée.
<b>2. Les restrictions sur les mouvements de capitaux ou les paiements internationaux affectent-elles votre activité ?</b>	Oui. Les transferts de capitaux à l'étranger nécessitent l'obtention d'une autorisation du Conseil de la monnaie et du crédit, et doivent répondre à des conditions strictes (utilisation de fonds propres, lien direct avec l'activité principale, etc.). Ces restrictions limitent la flexibilité financière de l'entreprise et complexifient les investissements à l'international.
<b>3. Les charges fiscales et parafiscales liées à l'exportation sont-elles jugées lourdes par votre entreprise ?</b>	Non. Les exportateurs d'hydrocarbures bénéficient d'exonérations fiscales importantes (TVA, TAP, IBS, etc.), ce qui constitue un avantage notable. Cependant, l'obtention de ces exonérations suppose une gestion administrative rigoureuse et la présentation régulière de justificatifs auprès de l'administration fiscale.

Interprétation Les entretiens menés mettent en lumière plusieurs dimensions essentielles du cadre fiscal et financier encadrant les activités d'exportation de Sonatrach :

- Procédures de rapatriement des devises : Les réponses révèlent que, malgré des réformes récentes, les procédures de rapatriement des devises restent complexes. Chaque transfert doit être accompagné de documents justificatifs détaillés, soumis à des délais réglementaires stricts. Bien que les sanctions pénales aient été supprimées, la rigueur administrative demeure forte et peut générer des retards significatifs. Une gestion méticuleuse des flux financiers est donc indispensable pour éviter toute pénalité financière et assurer la fluidité des opérations.
- Restrictions sur les mouvements de capitaux : Les limitations en matière de transferts de capitaux à l'étranger constituent un frein majeur pour la flexibilité opérationnelle de l'entreprise. Chaque opération internationale impliquant des capitaux doit être autorisée et répondre à des critères réglementaires précis. Cela restreint les possibilités d'investissement

à l'étranger, notamment en matière de partenariats, de services externes ou d'acquisition de technologies, et impose une planification rigoureuse de toute sortie de devises.

- Régime fiscal avantageux mais exigeant : Sur le plan fiscal, les exportateurs bénéficient d'un cadre incitatif : exonération de TVA, de TAP (Taxe sur l'activité professionnelle), d'IBS (Impôt sur les bénéfices des sociétés), ainsi que de la franchise de TVA sur les achats liés à l'exportation. Toutefois, la contrepartie de ces avantages réside dans une exigence documentaire forte. Les services fiscaux demandent des justificatifs précis, et toute erreur ou retard dans la constitution des dossiers peut compromettre l'application des exonérations.

## D. Contraintes douanières et réglementaires internationales

Questions	Réponses
<b>1. Les exigences des pays importateurs (normes, certifications, contrôles qualité) constituent-elles un obstacle fréquent à l'exportation ?</b>	Oui. Les exigences des pays importateurs en matière de normes, de certifications et de contrôles qualité sont de plus en plus strictes et varient selon les marchés. Elles exigent une veille réglementaire constante, l'obtention de certifications reconnues internationalement et, dans certains cas, des adaptations spécifiques aux besoins de chaque client ou pays. Ces contraintes peuvent entraîner des coûts supplémentaires et allonger les délais d'exportation.
<b>2. Votre entreprise a-t-elle déjà rencontré des litiges ou des blocages liés à la documentation douanière à l'export ?</b>	Oui. Des litiges peuvent survenir, notamment en cas d'erreurs dans la déclaration douanière ou de divergences d'interprétation concernant les documents requis. Toutefois, la réglementation algérienne autorise généralement l'exportation à se poursuivre pendant le traitement du litige, ce qui réduit les impacts immédiats sur le déroulement des opérations.
<b>3. Les Incoterms utilisés dans vos contrats d'exportation sont-ils adaptés à la réalité de vos opérations ?</b>	Globalement oui. Les Incoterms sont sélectionnés en fonction des particularités de chaque contrat et des attentes des clients. Cependant, certaines situations exceptionnelles (retards portuaires, incidents logistiques) peuvent mettre en évidence des limites dans leur application et nécessiter des ajustements pour protéger au mieux les intérêts de l'entreprise.

Interprétation: Les réponses obtenues permettent d'identifier plusieurs enjeux majeurs liés aux contraintes douanières et réglementaires internationales dans les opérations d'exportation de Sonatrach :

- Exigences des pays importateurs : Les exportations d'hydrocarbures sont soumises à des exigences rigoureuses de la part des pays importateurs, que ce soit en matière de normes techniques, de certifications de qualité ou de procédures de contrôle. Ces exigences, souvent hétérogènes selon les marchés, imposent à Sonatrach de maintenir une veille réglementaire active et d'investir dans la mise en conformité de ses produits et processus. Si ces contraintes peuvent générer des coûts additionnels et allonger les délais d'accès aux marchés, elles constituent également un facteur de compétitivité, en renforçant la crédibilité de l'entreprise à l'échelle internationale.

- Litiges et blocages douaniers : La documentation douanière constitue un autre point critique. Des erreurs ou des interprétations divergentes peuvent engendrer des blocages temporaires ou des litiges, tant au niveau national qu'international. Toutefois, la réglementation algérienne prévoit une certaine souplesse en permettant le traitement des contentieux après expédition. Cette disposition limite les interruptions dans la chaîne logistique, mais suppose une vigilance constante dans la préparation et la vérification des documents d'exportation.
- Adaptation des Incoterms : Les Incoterms, qui définissent les responsabilités respectives des vendeurs et acheteurs dans les contrats internationaux, sont généralement bien adaptés aux opérations de Sonatrach. Ils sont choisis de manière stratégique, en fonction des spécificités des transactions. Néanmoins, dans certains cas imprévus (ex. : retards portuaires, incidents techniques, changements réglementaires), leur application peut montrer des limites. Ces situations peuvent nécessiter des ajustements contractuels afin de garantir une couverture optimale des risques et de préserver les intérêts financiers et juridiques de l'entreprise.

## E. Recommandations et pistes d'amélioration

Questions	Réponses
<b>1. Quelles sont, selon vous, les mesures prioritaires à mettre en œuvre pour faciliter les procédures d'exportation des hydrocarbures en Algérie ?</b>	La simplification et la digitalisation des procédures administratives et douanières sont considérées comme prioritaires. Il est également proposé de renforcer le dispositif du « couloir vert » pour accélérer le traitement des cargaisons, de mieux coordonner les actions entre les acteurs publics et privés, d'élargir les horaires de fonctionnement des ports et plateformes logistiques, et de généraliser les guichets uniques et plateformes numériques dédiés aux formalités d'exportation.
<b>2. Proposez-vous des solutions concrètes pour améliorer la compétitivité logistique et administrative des exportateurs algériens d'hydrocarbures ?</b>	Il est suggéré de moderniser les infrastructures portuaires et de stockage, de réduire les coûts logistiques via des subventions ciblées ou des accords (ex. : prise en charge de 50 % des frais de transport par le FSPE), de développer des lignes maritimes et aériennes dédiées à l'exportation, de renforcer la formation continue des équipes logistiques et administratives, et d'améliorer l'accès à l'information ainsi qu'à l'accompagnement institutionnel.
<b>3. Souhaitez-vous formuler d'autres recommandations ou remarques concernant les procédures d'exportation dans le secteur ?</b>	Oui. Il est recommandé de renforcer la concertation entre les autorités publiques et les opérateurs économiques, de promouvoir la diversification des marchés d'exportation, d'adapter la réglementation nationale aux exigences internationales (normes, environnement, traçabilité), de développer des mécanismes de couverture des risques comme l'assurance-crédit export, et de poursuivre les politiques incitatives sur les plans fiscal et logistique.

Interprétation: Les réponses recueillies permettent de dégager plusieurs axes stratégiques pour renforcer la compétitivité et l'efficacité du système d'exportation des hydrocarbures en Algérie

- **Simplification et digitalisation des procédures :** L'une des priorités clairement exprimées est la simplification des démarches administratives et douanières, notamment par la digitalisation. L'instauration de guichets uniques, l'intégration de systèmes numériques comme l'APCS (système communautaire portuaire), et la généralisation des plateformes en ligne peuvent considérablement réduire les délais de traitement, limiter les erreurs, et

améliorer la transparence. L'extension du « couloir vert » douanier et l'adaptation des horaires d'ouverture des ports et plateformes logistiques (24h/24) figurent également parmi les leviers envisagés pour fluidifier les opérations et mieux répondre aux exigences du commerce international.

- **Renforcement logistique et réduction des coûts :** La compétitivité logistique constitue un facteur déterminant. Les professionnels interrogés recommandent la modernisation des infrastructures portuaires, le renforcement des capacités de stockage, ainsi que le développement de nouvelles lignes de transport, notamment maritimes et aériennes, dédiées à l'exportation. La réduction des coûts logistiques, via des subventions ciblées (comme celles du FSPE) ou des accords stratégiques, est également vue comme une mesure essentielle. En parallèle, la formation continue des ressources humaines, tant sur le plan logistique qu'administratif, est jugée indispensable pour s'adapter aux exigences croissantes des marchés internationaux.
- **Concertation, ouverture et adaptation réglementaire :** La nécessité de renforcer le dialogue entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques revient de manière récurrente. Il s'agit non seulement d'identifier et de lever les obstacles existants, mais aussi d'adapter la réglementation nationale aux normes et pratiques internationales, notamment en matière de qualité, de développement durable et de traçabilité. Le développement d'outils de gestion des risques, comme l'assurance-crédit export, ainsi que la diversification des débouchés commerciaux sont également considérés comme des priorités. Enfin, la poursuite des politiques incitatives, fiscales et logistiques, permettra de soutenir durablement la compétitivité des exportateurs algériens.

#### **4.1.4 Confirmation et infirmation des hypothèses**

Nous allons maintenant passer à l'analyse comparative des hypothèses de recherche initiales avec les données collectées sur le terrain, issues du questionnaire administré auprès des cadres et employés du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès de six cadres expérimentés de Sonatrach.

Nous avons formulé quatre hypothèses principales pour cette étude visant à comprendre comment le management stratégique des achats peut contribuer à surmonter les contraintes liées à l'exportation des hydrocarbures chez Sonatrach.

Nous montrons ci-après comment les résultats de nos analyses quantitatives (enquête) et qualitatives (entretiens) nous permettent de confirmer ou nuancer chacune d'elles :

Hypothèse 1 : La simplification et la digitalisation des procédures administratives et douanières constituent des leviers essentiels pour réduire les délais et la complexité des opérations d'exportation.

Nous pouvons affirmer que les résultats de notre étude confirment fortement cette première hypothèse.

- Quantitativement : Une majorité très significative (80 %) des répondants à notre enquête considèrent que les procédures administratives et douanières ont un impact réel sur les opérations d'exportation. Ces contraintes sont d'ailleurs classées en tête des contraintes les plus importantes, avec un rang moyen de 1.8 pour les contraintes administratives et 2.1 pour les contraintes douanières. Concernant la digitalisation, 60 % des participants attribuent une note de 4 ou 5, indiquant une perception globalement positive de son impact. Mieux encore, lorsqu'on demande aux répondants de classer les leviers pour améliorer la gestion des achats, la digitalisation arrive en tête avec un rang moyen de 1.6. Pour renforcer la résilience de la chaîne d'exportation, la digitalisation est également perçue comme la priorité la plus forte, avec un rang moyen de 1.9.
- Qualitativement : Les entretiens que nous avons menés auprès des cadres de Sonatrach soulignent unanimement que les démarches administratives sont jugées longues et complexes, impliquant une grande quantité de documents et des autorisations multiples. Les exigences de conformité réglementaire et de certification sont très strictes, nécessitant la soumission de nombreux documents techniques et administratifs, ce qui peut provoquer des

délais importants. Les procédures douanières, malgré certains efforts, demeurent complexes et sujettes à interprétation. La documentation demandée varie, et l'application des règles manque parfois d'uniformité. Il ressort clairement de ces retours que la simplification et la digitalisation de ces processus sont perçues comme des mesures prioritaires et essentielles pour réduire les délais et la complexité.

Hypothèse 2 : L'amélioration des infrastructures logistiques, combinée à une gestion optimisée des coûts de transport et de stockage, contribue directement à la compétitivité des exportations.

Nos analyses nous permettent de dire que les résultats tendent à confirmer cette deuxième hypothèse.

- Quantitativement : 60 % des répondants considèrent les obstacles logistiques comme un véritable frein aux exportations. Bien qu'arrivant en troisième position derrière les contraintes administratives et douanières, elles représentent tout de même un défi avec un rang moyen de 2.4.
- Qualitativement : Les entretiens révèlent que, bien que Sonatrach dispose d'un vaste réseau logistique (plus de 21 000 km de pipelines et terminaux modernes), des retards ou interruptions peuvent se produire en raison de congestions portuaires, d'aléas climatiques ou d'incidents techniques. Surtout, les coûts logistiques (transport maritime, manutention, stockage) sont jugés élevés et représentent une part importante des charges, affectant ainsi la compétitivité. L'optimisation de ces coûts est considérée comme un enjeu stratégique majeur. Les recommandations issues des entretiens incluent explicitement la modernisation des infrastructures portuaires et de stockage, ainsi que la réduction des coûts logistiques via diverses mesures. L'amélioration des infrastructures est d'ailleurs classée comme une priorité importante (rang moyen 2.4) pour renforcer la résilience. Ces éléments appuient l'idée que l'amélioration logistique et la maîtrise des coûts sont cruciales pour la compétitivité.

Hypothèse 3 : L'adoption d'un management stratégique des achats, s'appuyant sur des outils d'analyse tels que la méthode ABC, permet à Sonatrach de rationaliser ses dépenses et de créer davantage de valeur.

Cette hypothèse est soutenue par le cadre général et les défis identifiés, mais les résultats que l'on a obtenu ne fournissent pas une preuve directe et mesurée de l'impact de méthodes spécifiques comme ABC sur la rationalisation des dépenses ou la création de valeur.

- Quantitativement : L'enquête montre une forte implication des répondants dans les opérations d'achat (majorité aux niveaux 4 et 5). 60 % affirment utiliser des outils d'analyse pour optimiser les achats, ce qui suggère une orientation vers une gestion plus stratégique. Les critères de choix des fournisseurs (Qualité, Prix, Délais, Fiabilité) sont également en ligne avec une approche visant la performance et la rentabilité. De plus, une analyse croisée montre qu'un niveau d'implication plus élevé dans les achats est corrélé positivement avec l'utilisation de l'ERP, un outil de gestion clé.
- Qualitativement : Les entretiens et la description du processus d'achat mettent en évidence la complexité des opérations d'acquisition chez Sonatrach et l'importance de maîtriser les coûts (notamment logistiques), qui sont des objectifs classiques du management stratégique des achats. La fonction achat a évolué d'un simple rôle d'approvisionnement vers une préoccupation du "bon déroulement du processus" et l'atteinte d'objectifs de performance (coûts bas, délais courts, qualité, rapport qualité/prix). Notre hypothèse H3 est donc conceptuellement appuyée par la reconnaissance des défis liés aux coûts et à la complexité des achats/logistique, et par l'utilisation déclarée d'outils d'analyse par une majorité. L'idée que le management stratégique des achats est nécessaire pour relever ces défis est forte, mais les résultats obtenus ne démontrent pas explicitement son impact sur la rationalisation ou la création de valeur par des indicateurs précis.

Hypothèse 4 : L'intégration des technologies numériques (IoT, intelligence artificielle, blockchain), couplée à une gestion proactive des risques, améliore la traçabilité, la sécurité et la résilience de la chaîne d'exportation.

Nos résultats nous permettent de dire que cette quatrième hypothèse est également fortement confirmée par les perceptions des répondants.

Quantitativement : Comme mentionné pour H1, la digitalisation est perçue positivement et arrive en tête des leviers d'amélioration et des priorités pour la résilience. Les outils numériques les plus utilisés sont les systèmes d'ERP (70 %) et de traçabilité (50 %), qui contribuent directement à la traçabilité et à la gestion des informations. Concernant la gestion des risques, 60 % des répondants déclarent avoir constaté une amélioration grâce aux technologies

numériques. La gestion proactive des risques est classée comme la deuxième priorité la plus forte pour renforcer la résilience, juste derrière la digitalisation.

Qualitativement : La gestion des risques (sécurité, environnement, incidents techniques) est un enjeu clé et majeur dans les opérations. Sonatrach investit dans la maintenance et la surveillance, et la vigilance reste permanente. Les initiatives en matière de sécurité logistique mentionnées incluent des contrôles renforcés, des systèmes de suivi GPS des cargaisons, et des protocoles d'alerte. Ces éléments, couplés à l'utilisation des systèmes de traçabilité (50%), démontrent que les technologies numériques existantes (même si l'IoT, l'IA ou la Blockchain ne sont pas encore largement adoptées) contribuent à la traçabilité et à la sécurité. La perception positive de l'amélioration de la gestion des risques par le numérique et la classification conjointe de la digitalisation et de la gestion proactive des risques comme priorités clés pour la résilience confirment que ces deux aspects sont perçus comme essentiels pour renforcer la chaîne d'exportation.

En résumé, l'ensemble des données que nous avons pu analyser à partir des résultats que l'on a obtenu tend à confirmer nos hypothèses de départ, avec un soutien particulièrement fort pour celles liées à l'importance de la simplification, la digitalisation (H1), la logistique (H2), les technologies numériques et la gestion des risques (H4). L'hypothèse sur le management stratégique des achats (H3) est validée dans son principe et par l'utilisation d'outils d'analyse, bien que nos résultats ne nous permettent pas de quantifier l'impact spécifique de méthodes comme ABC sur la rationalisation ou la valeur ajoutée.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons cherché à présenter de manière claire et structurée les résultats de notre enquête de terrain, tout en les analysant avec rigueur. Pour ce faire, nous avons confronté les données collectées auprès des cadres du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur de la DAT de Sonatrach à notre cadre théorique et à nos hypothèses de départ, dans le but de mieux comprendre la problématique étudiée. Nous avons opté pour une approche mixte : un questionnaire pour dégager les grandes tendances, et des entretiens semi-directifs afin de capter les nuances et les expériences vécues sur le terrain.

Comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, l'ensemble de nos hypothèses a été confirmé. Les professionnels interrogés considèrent les procédures administratives et douanières comme des freins majeurs à l'exportation, en raison de leur complexité et des délais qu'elles peuvent entraîner. La simplification et la digitalisation de ces démarches apparaissent donc comme des solutions prioritaires pour améliorer la performance.

Nous avons également constaté que les outils numériques, comme les ERP ou les systèmes de traçabilité, sont déjà largement utilisés et perçus comme bénéfiques pour la gestion des processus et la maîtrise des risques. Plus un cadre est impliqué dans les achats, plus l'utilisation de ces outils est fréquente, ce qui montre leur rôle central dans les fonctions clés.

Par ailleurs, notre enquête a mis en évidence l'impact des contraintes logistiques, qu'il s'agisse du transport, du stockage ou de la manutention. Malgré les infrastructures importantes dont dispose Sonatrach, des retards ou des interruptions peuvent toujours survenir. Les coûts logistiques, quant à eux, sont perçus comme un enjeu de taille qui pèse sur la compétitivité. Les recommandations recueillies vont dans le sens d'une modernisation des infrastructures et d'un meilleur contrôle des coûts. Un point intéressant ressort : plus les répondants sont expérimentés, plus leur perception des contraintes logistiques est marquée, ce qui traduit une connaissance plus fine des réalités du terrain.

En ce qui concerne le management des achats, notre étude montre qu'il occupe une place stratégique au sein du département. L'usage d'outils d'analyse est répandu, même si nous avons observé des disparités selon les profils. Les critères de sélection des fournisseurs mettent l'accent sur la performance : qualité, prix, délais et fiabilité. Ces priorités varient cependant

selon les fonctions, ce qui témoigne d'une certaine adaptation aux besoins spécifiques de chaque poste.

Enfin, nous avons pu confirmer le rôle fondamental des technologies numériques et de la gestion proactive des risques pour renforcer la résilience de la chaîne d'exportation. Les dispositifs comme les contrôles renforcés ou les systèmes de suivi logistique illustrent une prise de conscience des enjeux actuels. La digitalisation et la gestion des risques sont d'ailleurs considérées comme des priorités incontournables.

Notre étude basée nous a permis de confirmer que le management stratégique des achats constitue un levier essentiel non seulement pour l'efficacité interne, mais aussi pour la capacité de l'entreprise à rester compétitive dans un environnement d'exportation exigeant. Nos résultats soulignent l'importance d'une approche intégrée, combinant la simplification et la digitalisation des procédures, l'optimisation logistique, la maîtrise des coûts, le développement des compétences, et une gestion proactive des risques.

Ceci conclut notre travail.

## **Conclusion générale**

Cette étude avait pour objectif d'analyser le rôle crucial du management stratégique des achats dans l'optimisation des opérations d'exportation d'hydrocarbures, en se concentrant sur le cas emblématique de Sonatrach.

Notre problématique centrale cherchait à déterminer comment le management stratégique des achats peut contribuer à surmonter les contraintes logistiques, administratives et douanières liées à l'exportation des hydrocarbures, afin d'optimiser la performance et la compétitivité internationale de Sonatrach.

Pour y répondre, nous avons formulé quatre hypothèses principales, que l'analyse des données recueillies via notre questionnaire et nos entretiens semi-directifs a largement permis de confirmer.

Les résultats de notre enquête ont démontré de manière significative que les procédures administratives et douanières constituent des freins majeurs aux opérations d'exportation des hydrocarbures en Algérie. Leur complexité, la quantité de documents requise, les autorisations multiples et les délais inhérents ont été unanimement soulignés par les répondants, qui les classent parmi les contraintes les plus importantes. Dans ce contexte, la simplification et la digitalisation de ces procédures (cf. hypothèse 01) apparaissent comme des leviers essentiels pour réduire la complexité et les délais, une perception fortement partagée par les cadres interrogés qui placent la digitalisation en tête des priorités pour l'amélioration des achats et la résilience de la chaîne d'exportation.

De même, l'étude a confirmé que les obstacles logistiques, liés au transport, au stockage et à la manutention, pèsent significativement sur la compétitivité des exportations (cf. hypothèse 2). Bien que Sonatrach dispose d'infrastructures étendues, les coûts logistiques élevés, les congestions portuaires et les aléas techniques ou climatiques peuvent entraîner des retards et des interruptions, affectant la rentabilité. L'amélioration des infrastructures logistiques et une gestion optimisée des coûts sont donc cruciales, comme le préconisent les recommandations issues de l'enquête. Il est intéressant de noter que la perception de ces contraintes logistiques s'accroît avec l'ancienneté des répondants, signe d'une connaissance approfondie des réalités du terrain.

Concernant l'adoption d'un management stratégique des achats (cf. hypothèse 3), nos observations ont mis en évidence une fonction achats mature et orientée vers la performance au sein de Sonatrach. Une majorité des répondants sont fortement impliqués dans les opérations d'achat et utilisent des outils d'analyse, tels que les systèmes ERP, pour optimiser leurs processus. Les critères de choix des fournisseurs – qualité, prix, délais et fiabilité – reflètent une démarche stratégique visant à garantir la meilleure valeur. Bien que l'impact mesuré de méthodes spécifiques comme l'analyse ABC sur la rationalisation des dépenses n'ait pas été directement quantifié, l'engagement envers une gestion d'achats optimisée est clairement établi.

Enfin, l'étude a solidement appuyé l'hypothèse selon laquelle l'intégration des technologies numériques, couplée à une gestion proactive des risques, améliore significativement la traçabilité, la sécurité et la résilience de la chaîne d'exportation (cf. hypothèse 4). Les systèmes d'ERP et de traçabilité sont couramment employés, et les répondants reconnaissent une amélioration de la gestion des risques grâce au numérique. Les initiatives en matière de sécurité logistique, comme le suivi GPS et les protocoles d'alerte, soulignent une prise de conscience des enjeux opérationnels et géopolitiques.

En résumé, ce mémoire a confirmé que le management stratégique des achats est un levier essentiel pour Sonatrach non seulement pour son efficacité interne, mais aussi pour sa capacité à maintenir et renforcer sa compétitivité sur les marchés internationaux d'hydrocarbures.

#### ❖ **Implications pour la pratique et la recherche**

Les conclusions de cette recherche débouchent sur plusieurs implications pratiques majeures pour Sonatrach et, plus largement, pour les exportateurs algériens d'hydrocarbures :

- Il est impératif de poursuivre et d'accélérer les efforts de digitalisation des procédures administratives et douanières, notamment par l'instauration de guichets uniques et de plateformes numériques. L'extension du "couloir vert" douanier et l'élargissement des horaires de fonctionnement des ports sont des mesures concrètes qui faciliteront les flux d'exportation.
- La modernisation des infrastructures portuaires et de stockage, ainsi que la réduction des coûts liés au transport et à la manutention, sont essentielles pour améliorer la compétitivité. Des politiques de subventions ciblées et le développement de lignes maritimes dédiées à l'exportation pourraient être envisagés.

- Continuer à investir dans les technologies numériques de traçabilité et de surveillance, et développer des protocoles de gestion proactive des risques, est fondamental pour garantir la fiabilité et la sécurité des opérations d'exportation face à un environnement volatil.
- La formation continue du personnel, en particulier sur les aspects logistiques, administratifs et numériques, est cruciale pour l'adaptation aux normes internationales et l'efficacité opérationnelle. Parallèlement, un dialogue renforcé entre les acteurs publics et privés permettra d'identifier et de lever plus efficacement les obstacles.
- En plus de la diversification des marchés d'exportation (Asie, Amérique latine), l'optimisation des produits dérivés et l'investissement dans le gnl ainsi que dans les énergies de transition sont des voies prometteuses pour accroître la valeur ajoutée et la résilience face à la volatilité des marchés d'hydrocarbures traditionnels.

Pour toute recherche future, notre travail ouvre plusieurs pistes : Il serait pertinent de mener des études plus approfondies et quantitatives sur l'impact direct de méthodes de management des achats spécifiques, comme l'analyse ABC, sur la rationalisation des dépenses et la création de valeur ajoutée. L'exploration des disparités dans l'adoption des technologies numériques avancées (IoT, IA, blockchain) au sein des différents départements de Sonatrach, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des formations sur l'intégration de ces technologies et la gestion des risques, pourraient également enrichir la compréhension des dynamiques d'optimisation.

Pour conclure, l'optimisation des opérations d'exportation des hydrocarbures par Sonatrach, un pilier de l'économie algérienne, dépend intrinsèquement d'une approche intégrée, cette approche doit combiner la simplification et la digitalisation des procédures, l'amélioration continue de la logistique, la maîtrise des coûts, le développement des compétences humaines et une gestion proactive des risques, ancrée dans une vision stratégique globale.

C'est à travers ces efforts multidimensionnels que Sonatrach pourra consolider sa position et renforcer la compétitivité de l'Algérie sur l'échiquier énergétique mondial.

## **Bibliographie**

### **1. Ouvrages imprimés**

- Alleaume, A. (2009). *Stratégie des achats*. Paris : Dunod.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J. (2008). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh, J. D. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–20.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Bruel, O. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements (3e éd.)*. Dunod.
- Fournier, P., & Ménard, J.-P. (2014). *Gestion de l'approvisionnement et des stocks (4e éd.)*. Chenelière Éducation.
- Simon, H. A. (1970). *The new science of management decision*. Harper & Row.

### **2. Articles académiques et scientifiques**

- Reck, R.F. & Long, B.G. (1988). *Purchasing: A Competitive Weapon*. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(3), 2-8.
- Harland, C. M. (1996). *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks*. *British Journal of Management*, 7(S1), S63–S80.
- Joffre, P., & Koenig, G. (1999). *Les mutations de l'achat industriel*. *Analyses de la SEDEIS*, (22), 27-35.
- Richard, F. (2000). *La fonction de l'acheteur*. *La Revue du Financier*, (1), 517-561.

### **3. Rapports institutionnels et sources officielles**

- Sonatrach. (2023). *Rapport annuel d'activités de la Direction Approvisionnement et Transport*.
- Ministère de l'Énergie et des Mines. (2022). *Politique nationale des hydrocarbures – bilan et perspectives*.
- ALNAFT. (2020). *Guide de régulation et d'attribution des permis dans le secteur des hydrocarbures*.
- ARH. (2021). *Rapport technique sur la régulation et le contrôle du secteur énergétique algérien*.
- African Energy Commission (AFREC). (2022). *Marché domestique africain du pétrole et du gaz – Annexe A.1*.

### **4. Documents professionnels internes (Sonatrach)**

- Procès-verbaux des séances d'appel d'offres – DAT Sonatrach, 2023.
- Tableaux de bord mensuels – Service Statistiques de la Direction Approvisionnement, Sonatrach.
- Fiches de valorisation des achats – Service Valorisation, Sonatrach.
- Guide interne de procédures d'achats – Direction Commerce Extérieur, Sonatrach.

- Azil Hadeel. (2011). Mémoire de fin de stage, Technicien Supérieur, Commerce International Société Sonatrach, filiale Commercialisation – Gharmoul.

## 5. Webographie

- Office québécois de la langue française (2005). La logistique : de l'économie à la terminologie  
[https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_logistique/logistique01.pdf](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_logistique/logistique01.pdf)
- Académie des sciences commerciales. Le dictionnaire commercial. <https://academie-des-sciences-commerciales.org/le-dictionnaire-commercial/>
- Statista & Investing.com. Graphiques sur le prix du Brent <https://www.statista.com>  
<https://www.investing.com>
- U.S. Energy Information Administration (EIA). Carte des gisements pétroliers en Algérie.  
<https://www.eia.gov>
- Mecalux. (2023). Site web de solutions logistiques.
- Larousse. (2022). Dictionnaire Larousse.

## 6. Mémoire et travaux universitaires

- Ben Brahim, S. (1985). Analyse comparée de l'évolution de la fonction achat Mémoire de DEA, Université Paris I.
- Laureau, P. (1983 & 2005). Les stratégies des achats industriels Mémoire, I.A.E., Université de Paris I.
- Alleaume, A. (2015). Présentation du cours achats, Département Villes, Échanges, Territoires, LTR 111, logistique de distribution, ALTARIS.

## **Annexes**

### **Annexe 01 : Questionnaire**

Ce questionnaire a été conçu pour collecter des informations sur le management stratégique des achats dans le contexte des opérations d'exportation des hydrocarbures au sein du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur de la DAT de Sonatrach. Vos réponses sont précieuses et seront traitées de manière confidentielle.

Le questionnaire est organisé en quatre axes thématiques :

#### **Axe 1 – Profil des répondants**

Objectif : Identifier votre poste, votre ancienneté, vos responsabilités et votre niveau d'implication dans les opérations d'achat et d'exportation.

Questions incluses :

- Question 01 : Quel est votre poste actuel ? (Question fermée avec choix multiples implicites : Agent transit, Responsable achats, Responsable ordonnancement, Coordinateur logistique, ou autre à préciser)
- Question 02 : Depuis combien d'années travaillez-vous chez Sonatrach ? Question fermée avec tranches d'ancienneté : Moins de 5 ans, 5 à 10 ans, 11 à 20 ans, Plus de 20 ans)
- Question 03 : Quelles sont vos principales responsabilités ? (Question ouverte)
- Question 04 : Quel est votre niveau d'implication dans les opérations d'achat ? (Question à échelle d'évaluation : échelle de 1 (faible) à 5 (élevé))
- Question 05 : Quel est votre niveau d'implication dans les opérations d'exportation ? (Question à échelle d'évaluation : échelle de 1 (faible) à 5 (élevé))

#### **Axe 2 – Organisation et stratégie des achats**

Objectif : Explorer la structuration de la planification, la coordination interservices, les critères de sélection des fournisseurs, les outils d'analyse utilisés et les leviers d'optimisation perçus.

Questions incluses :

- Question 06 : Comment qualifieriez-vous la planification des achats dans votre département ? (Question fermée : Très structurée, Assez structurée, Peu structurée, Pas du tout structurée)

- Question 07 : Sur une échelle de 1 (très inefficace) à 5 (très efficace), comment évaluez-vous la coordination entre les services achats, logistique et exportation ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question à échelle d'évaluation)
- Question 08 : Quels sont les critères prioritaires dans le choix des fournisseurs ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée, plusieurs réponses possibles parmi : Qualité, Prix, Délais, Fiabilité, Innovation, ou autre à préciser)
- Question 09 : Utilisez-vous des outils d'analyse spécifiques pour optimiser les achats ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée : Oui/Non)
- Question 10 : Classez les leviers suivants selon leur importance pour améliorer la gestion des achats (1 = le plus important, 5 = le moins important)<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question de type classement, éléments à classer : Digitalisation, Formation du personnel, Amélioration des procédures, Gestion des fournisseurs, Coordination interservices)

### Axe 3 – Contraintes administratives, douanières et logistiques

Objectif : Identifier les obstacles structurels et opérationnels rencontrés et leur impact sur les délais et la fluidité des opérations.

Questions incluses :

- Question 12 : Diriez-vous que les procédures administratives et douanières impactent les opérations d'exportation ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée : Oui, fortement ; Oui, modérément ; Peu ; Pas du tout)
- Question 13 : Sur une échelle de 1 (très longs) à 5 (très courts), comment évaluez-vous les délais liés aux formalités administratives et douanières ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question à échelle d'évaluation)
- Question 14 : Les obstacles logistiques (transport, stockage) constituent-ils un frein important aux exportations ?<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée : Oui, Non, Parfois)
- Question 15 : Classez les contraintes suivantes selon leur impact sur les opérations d'exportation (1 = la plus importante, 5 = la moins importante)<sup>[1][1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question de type classement, éléments à classer : Contraintes administratives, Contraintes douanières, Contraintes logistiques, Contraintes fiscales, Autres à préciser)

### Axe 4 – Innovation, digitalisation et gestion des risques

Objectif : Explorer l'intégration des outils numériques et la gestion des risques, le niveau de digitalisation, les technologies utilisées et les priorités perçues en matière de sécurité et résilience.

Questions incluses :

- Question 16 : Sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait), dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle amélioré les processus d'achat et d'exportation ?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question à échelle d'évaluation)
- Question 17 : Quels outils numériques sont utilisés dans votre département ?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée, plusieurs réponses possibles parmi : ERP, Systèmes de traçabilité, IoT, Intelligence artificielle, Blockchain, Autres à préciser, Aucun)
- Question 18 : Avez-vous constaté une amélioration de la gestion des risques grâce aux technologies numériques ?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question fermée : Oui, Non, Pas sûr)
- Question 19 : Quelles initiatives en matière de sécurité logistique sont mises en place dans votre département ?<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question ouverte)
- Question 20 : Classez les priorités suivantes pour renforcer la résilience de la chaîne d'exportation (1 = la plus prioritaire, 5 = la moins prioritaire)<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>(Question de type classement, éléments à classer : Digitalisation, Gestion proactive des risques, Amélioration des infrastructures, Coordination interservices, Formation du personnel)

## **Annexe 02 : Guide d'entretien semi-directif**

Cet entretien vise à approfondir la compréhension des contraintes spécifiques rencontrées dans les procédures d'exportation d'hydrocarbures et à recueillir des recommandations d'amélioration.

Le guide d'entretien comporte 21 questions réparties en trois parties :

Première partie (5 questions)

Collecte d'informations sur l'entreprise et son positionnement dans la chaîne des hydrocarbures.

Deuxième partie (12 questions)

Exploration détaillée des contraintes rencontrées lors des procédures d'exportation, en insistant sur les aspects administratifs, logistiques, fiscaux et douaniers spécifiques au secteur.

Questions incluses dans l'analyse qualitative :

- Quelles sont les principales difficultés administratives rencontrées lors des démarches d'exportation ?
- Les exigences en matière de conformité réglementaire et de certification sont-elles un obstacle pour votre entreprise ? (oui/non, précisez)
- Les procédures douanières sont-elles jugées claires et efficaces pour les exportateurs d'hydrocarbures ? (oui/non, précisez)
- Votre entreprise dispose-t-elle d'un accès suffisant à des infrastructures logistiques adaptées (pipelines, terminaux portuaires, stockage) ?
- Rencontrez-vous des retards ou interruptions fréquentes dans la chaîne logistique d'exportation ? (oui/non, précisez)
- Les coûts logistiques (transport, stockage, manutention) constituent-ils un frein à la compétitivité de votre entreprise ?
- La gestion des risques (sécurité, environnement, incidents techniques) est-elle un défi majeur dans vos opérations d'exportation ?
- Les procédures de rapatriement des devises issues de l'exportation sont-elles simples et rapides ?
- Les restrictions sur les mouvements de capitaux ou les paiements internationaux affectent-elles votre activité ?

- Les charges fiscales et parafiscales liées à l'exportation sont-elles jugées lourdes par votre entreprise ?
- Les exigences des pays importateurs (normes, certifications, contrôles qualité) constituent-elles un obstacle fréquent à l'exportation ?
- Votre entreprise a-t-elle déjà rencontré des litiges ou des blocages liés à la documentation douanière à l'export ?
- Les Incoterms utilisés dans vos contrats d'exportation sont-ils adaptés à la réalité de vos opérations ?

Troisième partie (4 questions)

Invitation à formuler des recommandations et des pistes d'amélioration pour réduire les obstacles liés aux procédures d'exportation des hydrocarbures en Algérie.

Questions incluses dans l'analyse qualitative :

- Quelles sont, selon vous, les mesures prioritaires à mettre en œuvre pour faciliter les procédures d'exportation des hydrocarbures en Algérie ?
- Proposez-vous des solutions concrètes pour améliorer la compétitivité logistique et administrative des exportateurs algériens d'hydrocarbures ?
- Souhaitez-vous formuler d'autres recommandations ou remarques concernant les procédures d'exportation dans le secteur ?

## Table des matières

	Contenu	Page
Remerciements		b
Dédicace		c
Résumé		d
Abstract		e
Liste des tableaux		f
Liste des figures		g
Liste des abréviations		h
Introduction générale		1
<b>Chapitre 1 : Concepts fondamentaux du management des achats</b>		5
Section 1 : Fondements théoriques du management des achats		6
Section 2 : Le processus d'achat		17
<b>Chapitre 2 : Le secteur des hydrocarbures et ses spécificités en Algérie</b>		38
<b>Chapitre 3 : Étude de cas – Le rôle du management des achats dans l'exportation des hydrocarbures chez Sonatrach</b>		69
Conclusion générale		133
Bibliographie générale		139
Annexes		145