

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------

Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali: le cas d'Orange Mali

Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali

Zakari Yaou KAKA¹ - Daouda DIARRA² - Boubacar KAMISSOKO³

1- Professeur Titulaire des universités, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES), Mali. Email: zakari_yaou@yahoo.fr.

2- Doctorant à l'École Doctorale-Droit, Économie, Sciences Sociales, Lettres et Arts du Mali (ED-DESSLA-MALI), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES), Mali. Email: diarradaouda502@gmail.com. Tél.: 00 223 71 79 76 07.

3- Maître de Conférences Agrégé, à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES), Mali. Emails: Boubacarkamissoko897@gmail.com; Bouba89jl@yahoo.fr.

Résumé

Cet article analyse l'association entre le management de la supply chain et la performance logistique de la direction des achats et de la logistique d'Orange Mali SA. Le cadre d'analyse articule cinq leviers — coordination interfonctionnelle, digitalisation, gestion des fournisseurs, pilotage par les indicateurs et gestion des flux — avec cinq dimensions de performance : réactivité, fiabilité, efficacité, efficience et environnement. L'étude adopte un positionnement interprétativiste, un raisonnement hypothético-déductif et une démarche mixte. Les données qualitatives proviennent de dix entretiens semi-directifs conduits auprès du personnel de la direction ; elles ont été soumises à une analyse de contenu. Les données quantitatives reposent principalement sur un questionnaire administré à 190 collaborateurs et traité par tris à plat, complété par des informations recueillies auprès de fournisseurs. Les résultats font ressortir une forte intégration des fonctions, une traçabilité soutenue par plusieurs outils numériques, une politique de contractualisation et un suivi périodique des indicateurs. Parmi les répondants, 92 % déclarent recevoir la notification de sortie du bon de commande, 94,7 % se disent satisfaits ou très satisfaits des échanges avec les équipes et 93,1 % expriment une satisfaction globale positive à l'égard des prestations. Ces résultats sont compatibles avec l'hypothèse d'une contribution favorable du management de la supply chain à la performance logistique. Ils ne permettent toutefois pas d'établir une causalité statistique en raison de l'échantillonnage non probabiliste et de l'absence de tests inférentiels. L'article propose enfin des actions portant sur le partage des indicateurs, l'anticipation des besoins, l'interopérabilité des outils et la réduction des délais de prise en charge.

Mots-clés: management de la supply chain; performance logistique ; digitalisation ; satisfaction interne ; Orange Mali.

Classification JEL: L96; M11; L23; C83.

Abstract

This article analyses the relationship between supply chain management and the logistics performance of Orange Mali SA's Purchasing and Logistics Department. The analytical framework links five management levers—cross-functional coordination, digitalisation, supplier management, performance-indicator steering, and flow management—to five performance dimensions: responsiveness, reliability, effectiveness, efficiency, and environmental performance. The study follows an interpretivist stance,

hypothetico-deductive reasoning, and a mixed-method design. Qualitative data were collected through ten semi-structured interviews with department staff and analysed using content analysis. Quantitative evidence mainly comes from a questionnaire completed by 190 internal collaborators and processed through univariate frequency analysis, supplemented by information collected from suppliers. The findings indicate strong functional integration, traceability supported by several digital tools, a supplier-contracting policy, and periodic monitoring of key indicators. Among respondents, 92% report receiving purchase-order issuance notifications, 94.7% are satisfied or very satisfied with interactions with department teams, and 93.1% express positive overall satisfaction with the services provided. These converging findings are consistent with the hypothesis that supply chain management contributes positively to logistics performance. However, the non-probability sampling procedure and the absence of inferential tests do not allow a statistically causal interpretation. The article therefore presents the observed influence as an organisational mechanism and a perceived association rather than a proven causal effect. Practical recommendations focus on sharing performance indicators, anticipating needs, improving systems interoperability, training users, and reducing request-handling times.

Keywords: supply chain management; logistics performance; digitalisation; internal satisfaction; Orange Mali.

JEL classification: L96; M11; L23; C83.

1. Introduction

La globalisation des marchés, l'accélération des cycles technologiques et l'élévation des exigences de service placent la maîtrise des flux au cœur de la compétitivité des organisations. Cette évolution est particulièrement visible dans les télécommunications, où la continuité du réseau, l'extension de la couverture, la disponibilité des équipements et la rapidité de traitement des demandes internes conditionnent la qualité du service rendu au client final. Dans un tel contexte, la logistique ne peut plus être réduite au transport et au stockage. Elle devient une fonction transversale, soutenue par l'information, qui relie les achats, l'approvisionnement, le transit, l'entreposage, la distribution, la gestion des retours et les unités opérationnelles. Le management de la supply chain fournit précisément le cadre permettant d'organiser ces interdépendances.

La littérature définit la supply chain comme un ensemble d'organisations et de processus contribuant à la mise à disposition d'un produit ou d'un service, depuis les fournisseurs amont jusqu'aux utilisateurs finaux. Son management cherche à coordonner les flux physiques, informationnels et financiers afin de dépasser les optimisations locales et d'améliorer la performance globale (Christopher, 1998 ; Médan & Gratacap, 2008). Le passage d'une vision fonctionnelle de la logistique à une vision intégrée de la chaîne modifie la nature du pilotage : la performance dépend moins de l'excellence isolée de chaque activité que de la qualité des interfaces, du partage d'information et de la cohérence des décisions. Cette approche est particulièrement pertinente dans les organisations où les demandes proviennent de multiples centres de responsabilité et où les biens sont acquis sur des marchés internationaux.

La performance logistique est elle-même multidimensionnelle. Elle ne se limite ni à la réduction des coûts ni au respect d'un délai. Elle renvoie simultanément à la réactivité face aux demandes, à la fiabilité des engagements, à l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, à l'efficience dans l'usage des ressources et, de plus en plus, à la réduction des impacts environnementaux. Les travaux consacrés au lien entre pratiques de supply chain management et performance suggèrent que l'intégration, la collaboration et la visibilité peuvent améliorer le service et la création de valeur (Brulhart & Moncef, 2010; Vickery et al., 2003). Néanmoins, ces relations restent

sensibles au contexte organisationnel, à la qualité du système de mesure et au degré de maturité des processus.

Le cas d'Orange Mali SA offre un terrain instructif. L'entreprise exerce dans un secteur où l'extension et la maintenance du réseau exigent des équipements techniques, des opérations d'importation, une coordination étroite avec les unités internes et une disponibilité élevée des stocks. La Direction des achats et de la logistique (DAL) assure notamment la politique d'achat, le transit, le dédouanement, la gestion des entrepôts, les approvisionnements, le parc roulant et le support logistique. Selon les données récentes, Orange Mali occupe une position de leader au début 2026, avec 60 % de part de marché, 13,5 millions d'abonnés et une couverture de 95,64 % de la population. Ces chiffres sont mobilisés comme des éléments de contexte illustrant l'ampleur des besoins logistiques associés au développement de l'opérateur.

Malgré l'importance opérationnelle de la DAL, l'influence du management de la supply chain sur sa performance logistique demeure difficile à objectiver. Une amélioration d'un indicateur peut provenir de la coordination interne, de la contractualisation avec les fournisseurs, de la digitalisation ou d'une conjoncture favorable; inversement, les retards peuvent résulter d'aléas de transport qui échappent au contrôle de l'entreprise. Il convient donc d'examiner les mécanismes organisationnels et les perceptions des acteurs plutôt que de présumer une relation causale directe. La problématique de cette recherche est formulée ainsi: comment le management de la supply chain est-il associé à la performance logistique au sein d'Orange Mali S.A?

Cette problématique est déclinée en trois interrogations. La première porte sur les manifestations concrètes du management de la supply chain dans l'organisation étudiée. La deuxième concerne la manière dont les objectifs logistiques sont fixés, suivis et traduits en indicateurs. La troisième vise à apprécier l'association entre les pratiques de supply chain management et les dimensions de la performance logistique. L'objectif principal consiste ainsi à comprendre le mécanisme par lequel la coordination des activités, les outils numériques, la gestion fournisseur, le pilotage et la maîtrise des flux peuvent contribuer aux résultats de la DAL.

L'article poursuit une double contribution. Sur le plan scientifique, il apporte une étude contextualisée dans une entreprise de télécommunications en Afrique de l'Ouest, domaine encore peu documenté dans les travaux mobilisés par le mémoire. Il met également en relation des données qualitatives provenant du personnel logistique et des données descriptives issues des clients internes. Sur le plan managérial, il identifie des leviers d'amélioration directement liés aux délais de prise en charge, à l'anticipation, au partage des indicateurs et à l'interopérabilité des outils. La suite de l'article présente le cadre conceptuel et les hypothèses, décrit la méthodologie, expose les résultats, puis en discute les apports, les implications et les limites.

2. Cadre conceptuel et hypothèses

2.1. De la logistique au management de la supply chain

La logistique a historiquement désigné l'organisation des moyens nécessaires au déplacement et à l'approvisionnement. Son passage du domaine militaire au domaine de la gestion a élargi son contenu à la coordination des opérations de transport, de stockage, de manutention, de préparation des commandes et de distribution. Dans l'entreprise, sa finalité est souvent résumée par la mise à disposition du bon produit, au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité et la bonne qualité, au meilleur coût. Cette formulation souligne déjà la nécessité d'arbitrer entre des objectifs qui peuvent être contradictoires: augmenter le niveau de service peut exiger

des stocks ou des capacités supplémentaires, tandis qu'une réduction excessive des stocks peut accroître le risque de rupture.

Le concept de supply chain élargit cette logique au-delà des frontières de l'entreprise. Il relie les fournisseurs, l'organisation focale, ses distributeurs, ses clients et, selon les activités, les acteurs de la logistique inverse. Christopher (1998) insiste sur la gestion stratégique des approvisionnements, des stocks, des produits finis et des informations associées. Médan et Gratacap (2008) mettent l'accent sur le réseau d'organisations qui partagent un objectif de création de valeur. Cette conception end-to-end ne supprime pas les fonctions existantes; elle les inscrit dans un système où la performance de chaque maillon dépend de la qualité des interactions avec les autres.

L'intégration constitue dès lors un principe central du management de la supply chain. Elle peut être interne, lorsqu'elle rapproche achats, finance, technique, marketing, stockage et transport, ou externe, lorsqu'elle associe fournisseurs, prestataires et clients. Fabbe-Costes (2002) montre que le pilotage d'une supply chain représente un défi pour les systèmes d'information et de communication, car la qualité de la décision dépend de la disponibilité, de la fiabilité et de la circulation des données. L'intégration ne signifie pas nécessairement centralisation complète: une organisation peut décentraliser les responsabilités tout en harmonisant les procédures, les outils et les objectifs.

La coordination de la chaîne repose aussi sur la gestion des relations fournisseurs. La qualification, la contractualisation, la mise en concurrence et l'évaluation périodique peuvent réduire l'incertitude, sécuriser les prix et raccourcir certains délais de traitement. Paché et Spalanzani (2007) soulignent toutefois que les chaînes multi-acteurs comportent des intérêts distincts et des interdépendances qui exigent des mécanismes de gouvernance. Une relation de partenariat n'annule donc ni le contrôle ni la négociation; elle les replace dans une perspective de performance à long terme.

Enfin, la digitalisation transforme la capacité de pilotage. Un système intégré permet de tracer une demande, d'identifier le responsable d'une étape, de vérifier la disponibilité budgétaire et de consolider les données de performance. Lorsque plusieurs logiciels spécialisés coexistent, la visibilité dépend cependant de leur interopérabilité et de la maîtrise qu'en ont les utilisateurs. La technologie doit ainsi être considérée comme un support organisationnel: sans procédures partagées, qualité des données et formation, elle peut simplement déplacer les ruptures d'information au lieu de les supprimer.

2.2. La performance logistique comme construit multidimensionnel

La performance désigne le degré de réalisation d'un objectif, mais sa mesure est toujours relative à un référentiel. Appliquée à la logistique, elle implique de comparer les résultats obtenus aux niveaux attendus de service, de coût, de délai, de qualité et de disponibilité. Bouzaabia et Boumaiza (2013) associent la performance logistique à la satisfaction du consommateur, tandis que Jalal et Nmili (2020) la présentent comme une combinaison de fiabilité, d'efficacité, de réactivité et de respect de l'environnement. La présente recherche retient cinq dimensions complémentaires: réactivité, fiabilité, efficacité, efficience et environnement.

La réactivité correspond à la vitesse avec laquelle la fonction logistique prend en charge une demande, traite un dossier ou adapte ses décisions à un événement. Elle est observable à travers le délai moyen de prise en charge, le temps de traitement d'une demande d'achat, la rapidité de

mise à disposition d'un stock ou le délai de retour au demandeur. Une organisation peut disposer d'une procédure robuste mais rester peu réactive si les validations successives créent des files d'attente. La réactivité doit donc être appréciée sans opposer mécaniquement vitesse et contrôle.

La fiabilité traduit le respect des engagements et la stabilité du processus. Elle concerne la conformité des quantités et de la qualité, la disponibilité des stocks, la précision des informations, la notification des étapes et le respect des délais annoncés. Dans une chaîne internationale, la fiabilité dépend à la fois de facteurs internes et externes. Les estimations d'arrivée des navires, les formalités douanières ou les perturbations du transport peuvent introduire une variabilité que le management cherche à réduire mais ne peut éliminer.

L'efficacité mesure l'atteinte des objectifs, alors que l'efficience rapporte les résultats aux ressources mobilisées. Une réduction du délai d'obtention d'un document ou une amélioration du taux de disponibilité relèvent principalement de l'efficacité. Les économies obtenues sur les achats ou le transport, la couverture des achats par contrat et la réduction des coûts de traitement relèvent davantage de l'efficience. Ces deux dimensions doivent être examinées conjointement : une économie qui dégrade la qualité ou allonge excessivement les délais ne constitue pas une amélioration globale.

La dimension environnementale complète les critères traditionnels. Elle englobe la maîtrise des consommations, la réduction de l'usage du papier, le traitement des déchets, le retour des équipements usés et leur recyclage ou destruction. La reverse logistics élargit le périmètre de la chaîne au flux de retour. Dans le cas étudié, cette dimension est liée à la certification ISO 14001 version 2015 mentionnée dans le mémoire. L'analyse se limite au dispositif décrit et ne présume pas du statut actuel de la certification ni de résultats environnementaux qui ne sont pas chiffrés.

2.3. Modèle conceptuel et hypothèses

Le modèle conceptuel proposé relie cinq ensembles de pratiques de supply chain management aux dimensions de la performance logistique. La coordination et l'intégration réduisent les ruptures entre fonctions; la digitalisation améliore la visibilité et la traçabilité; la gestion des fournisseurs agit sur le coût, la qualité et le délai; le pilotage par les indicateurs transforme les objectifs en dispositifs de suivi ; enfin, la gestion des stocks, du transport et des retours assure la continuité des flux. Ces mécanismes sont supposés contribuer à la satisfaction des clients internes de la DAL.

L'hypothèse principale est que le management de la supply chain est favorablement associé à la performance logistique d'Orange Mali grâce à la coordination des activités. Trois hypothèses spécifiques structurent l'analyse. H1 considère que le management de la supply chain se manifeste par une maîtrise intégrée de la chaîne d'approvisionnement. H2 avance que les objectifs logistiques sont fixés et suivis à travers l'amélioration continue des indicateurs. H3 suppose que les pratiques de supply chain management sont positivement associées aux perceptions de performance logistique. Ces propositions guident l'analyse; elles ne constituent pas des hypothèses statistiques au sens d'un test inférentiel.

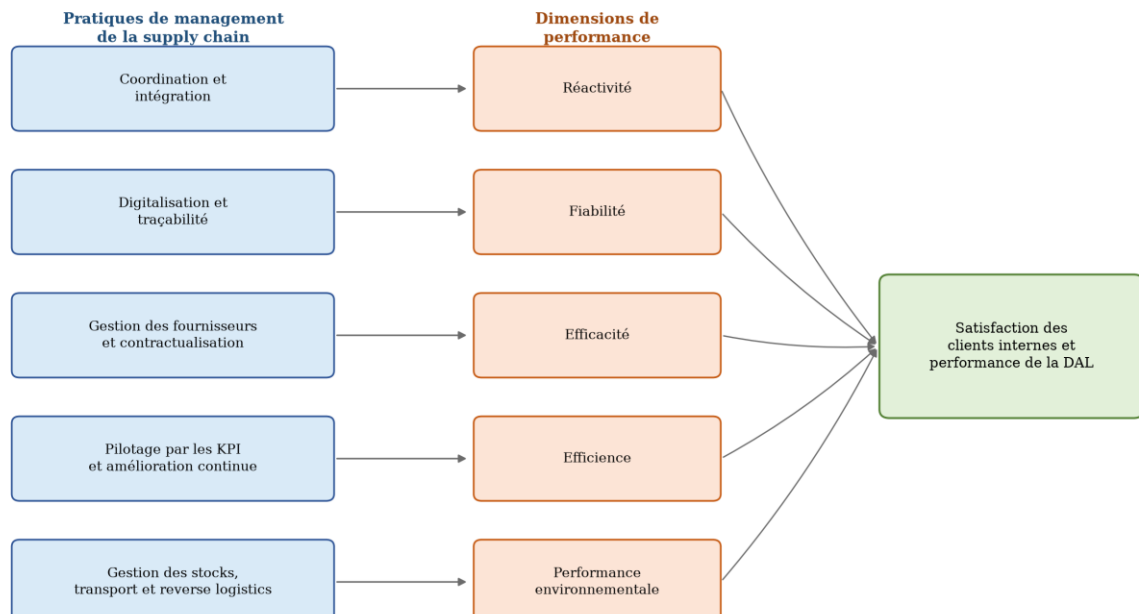


Figure 1. Modèle conceptuel de l'association entre pratiques de supply chain management et performance logistique

Source : auteurs, à partir du cadre conceptuel.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement et design de la recherche

La recherche adopte un positionnement interprétativiste. Ce choix se justifie par l'objectif de comprendre le sens que les acteurs attribuent aux pratiques de la DAL et aux mécanismes de performance. La réalité organisationnelle n'est pas appréhendée comme une donnée entièrement indépendante des personnes interrogées; elle est reconstruite à partir de leurs expériences, de leurs interactions et des dispositifs qu'elles décrivent. L'étude ne cherche donc pas seulement à mesurer des niveaux de satisfaction, mais à éclairer la manière dont la coordination, le contrôle et les outils sont perçus comme contribuant aux résultats.

Le raisonnement est hypothético-déductif: l'analyse part des observations du terrain pour identifier des régularités et les rapprocher du cadre théorique. Cette logique est cohérente avec une étude de cas centrée sur Orange Mali. Elle n'exclut pas l'usage d'hypothèses, mais celles-ci servent de fils conducteurs plutôt que de propositions soumises à un protocole expérimental. Gavard-Perret et al. (2012) rappellent que le choix méthodologique doit être cohérent avec la question de recherche et la nature des données disponibles.

Une approche mixte a été retenue afin de combiner compréhension et description. Les entretiens apportent un matériau détaillé sur les procédures, les responsabilités, les outils et les aléas. Le questionnaire permet d'apprécier la diffusion de certaines perceptions parmi les collaborateurs. Les méthodes mixtes sont pertinentes lorsque les données qualitatives et quantitatives se complètent pour approfondir ou corroborer une explication (Corbière & Larivière, 2014; Johnson et al., 2007). Dans la présente étude, la triangulation est convergente mais asymétrique: les données qualitatives éclairent les mécanismes, tandis que les données quantitatives demeurent descriptives.

3.2. Terrain, participants et collecte des données

Le terrain est la Direction des achats et de la logistique d'Orange Mali. Cette direction regroupe cinq divisions spécialisées et un effectif de 35 personnes selon l'organigramme fourni dans le mémoire. Elle entretient des relations avec les centres de référence internes, les fournisseurs, les transporteurs et plusieurs directions opérationnelles. Le choix du terrain est raisonné : la DAL concentre les activités qui permettent d'observer le passage de l'expression du besoin à la mise à disposition du bien ou du service.

Le volet qualitatif repose sur dix entretiens semi-directifs réalisés auprès du personnel de la DAL. Quatre personnes appartiennent aux achats, deux au transport, deux à la gestion des stocks, une au pilotage de la performance et une à la gestion de la relation fournisseur. Les répondants ont été anonymisés par des codes fonctionnels : AC1 à AC4, TR1 à TR2, ST1 à ST2, PP1 et RF. Le guide d'entretien portait sur les processus, les outils, la coordination, les délais, les coûts, la disponibilité, le suivi des indicateurs et l'environnement.

Le volet quantitatif s'appuie principalement sur un questionnaire adressé aux clients internes de la DAL. Au total, 190 collaborateurs ont répondu, pour un taux de participation rapporté de 21,7 %. Le mémoire mentionne également un échantillon de 42 fournisseurs, mais les résultats détaillés de ce sous-échantillon ne sont pas disponibles pour toutes les variables. Les questionnaires destinés aux centres de référence ont été adaptés à la nature de leurs relations avec la DAL et diffusés virtuellement. Cette modalité a facilité l'accès aux répondants, mais elle ne permet pas d'exclure un biais d'auto-sélection.

L'échantillonnage est non probabiliste par choix raisonné. Les personnes interrogées ont été sélectionnées parce qu'elles participaient directement aux processus ou utilisaient les prestations de la DAL. Ce choix est adapté à une recherche compréhensive, mais il réduit la validité externe. Les résultats ne peuvent être généralisés statistiquement à l'ensemble des salariés d'Orange Mali, ni à d'autres entreprises de télécommunications, sans étude complémentaire.

3.3. Traitement, catégories et opérationnalisation

Les entretiens ont été traités par analyse de contenu. Le matériau discursif a été découpé en unités de sens, puis regroupé en catégories et sous-thèmes. Deux catégories principales ont été distinguées : les pratiques de management de la supply chain et la performance logistique. La première comprend le processus d'achat, le transport, la gestion des stocks, les outils numériques, la relation fournisseur et la coordination. La seconde regroupe la réactivité, la fiabilité, l'efficacité, l'efficience et la dimension environnementale.

Les questionnaires ont été analysés par tris à plat. Pour chaque variable, les effectifs ou pourcentages ont été présentés sans croisement systématique ni test d'association. Cette méthode rend lisible la distribution des réponses mais ne permet pas d'estimer l'incertitude, de contrôler des variables concurrentes ou de tester un effet causal. Les indicateurs opérationnels provenant du mémoire — évolution du délai moyen, délai d'obtention des DPI, couverture des achats par contrat et disponibilité du stock — sont mobilisés qualitativement lorsque les valeurs détaillées du graphique ne sont pas lisibles.

L'appréciation des hypothèses repose sur une logique de convergence. Une hypothèse est considérée comme soutenue lorsque les entretiens décrivent un mécanisme cohérent, que les données descriptives vont dans le même sens et qu'aucune contradiction majeure n'apparaît dans

le matériau disponible. Cette règle évite d’assimiler la confirmation qualitative à une validation statistique. Elle permet en outre de distinguer les résultats observés, les interprétations des répondants et les inférences des auteurs.

Tableau 1. Synthèse du dispositif méthodologique

Composante	Choix retenu	Portée et précaution
Positionnement	Interprétativisme et raisonnement hypothético-déductif	Compréhension contextualisée des pratiques et perceptions.
Design	Étude de cas à méthodes mixtes	Triangulation qualitative-descriptive, sans expérimentation.
Qualitatif	10 entretiens semi-directifs auprès de la DAL	Analyse de contenu; anonymisation par codes fonctionnels.
Quantitatif	190 collaborateurs; informations complémentaires auprès de 42 fournisseurs	Échantillonnage non probabiliste; tris à plat uniquement.
Variables	Coordination, outils, fournisseurs, pilotage, flux ; réactivité, fiabilité, efficacité, efficience, environnement	Opérationnalisation issue du mémoire et des indicateurs de la DAL.
Inférence	Convergence des verbatims, fréquences et indicateurs	Association perçue ; absence de preuve causale statistique.

Source : *Nous-memes.*

3.4. Qualité des données et précautions éthiques

Plusieurs dispositions renforcent la crédibilité de l’étude. La diversité fonctionnelle des personnes interrogées permet de croiser les points de vue des achats, du transport, du stock, du pilotage et de la relation fournisseur. Les résultats du questionnaire apportent un regard externe aux équipes de la DAL, celui des clients internes. Enfin, l’usage de verbatims rend explicite le lien entre l’interprétation et le matériau empirique.

Des limites de documentation doivent toutefois être signalées. Le mémoire ne précise pas les dates exactes de collecte, la durée des entretiens, les modalités de transcription, le contenu complet des instruments ni un numéro d’autorisation éthique. Il ne décrit pas non plus une procédure formalisée de consentement. Avant toute soumission, les auteurs devront vérifier si la revue exige une déclaration spécifique sur le consentement, la confidentialité et l’autorisation de l’entreprise. Les codes attribués aux répondants réduisent le risque d’identification dans le texte.

Certaines incohérences de transcription existent dans le profil de l’échantillon : la somme de catégories reportées dépasse parfois 190, et la distribution détaillée des notes sur dix ne peut être reconstituée avec certitude depuis le graphique. Ces éléments ne sont pas corrigés par estimation. L’article retient uniquement les pourcentages clairement lisibles ou les conclusions agrégées explicitement formulées dans le mémoire. Cette prudence répond au principe selon lequel une donnée manquante ou ambiguë ne doit pas être remplacée par une valeur plausible.

4. Résultats

4.1. Les manifestations du management de la supply chain

L'analyse des entretiens fait d'abord ressortir une organisation décentralisée mais coordonnée. Les responsabilités sont réparties entre des divisions spécialisées, tandis que la circulation des dossiers et des informations crée une interdépendance opérationnelle. Cette architecture est perçue comme une réponse à la complexité et au volume des activités. Un répondant des achats résume ce mécanisme en soulignant que la décentralisation des responsabilités s'accompagne d'une collaboration étroite et d'un suivi des indicateurs.

« La force de notre management de la supply chain est la décentralisation de nos différentes responsabilités. [...] Nous travaillons tous en étroite collaboration, ce qui facilite considérablement les échanges de données et l'amélioration continue des indicateurs de performance. » (AC1)

L'intégration des fonctions apparaît également dans l'anticipation des tâches. Le service transit peut préparer l'acheminement dès la conclusion du processus d'achat ; le stock peut anticiper la réception en connaissant la nature, la quantité et le propriétaire des équipements ; le centre de référence intervient dans la spécification de la qualité et de la marque. La continuité du processus dépend donc de la transmission rapide d'une information exploitable. Cette articulation soutient H1, car la maîtrise de la chaîne n'est pas décrite comme la domination d'un service unique, mais comme la coordination de responsabilités spécialisées.

Le contrôle constitue un deuxième mécanisme. Les demandes d'achat sont enregistrées dans l'ERP Oracle, soumises à un contrôle de pertinence et de disponibilité budgétaire, puis orientées vers la division compétente. Chaque étape laisse une trace et engage un acteur. La multiplicité des validations peut allonger le traitement, mais les personnes interrogées la présentent comme une garantie de fiabilité et de conformité. Le problème managérial consiste ainsi à maintenir la qualité du contrôle tout en réduisant les temps d'attente entre étapes.

« Toutes les demandes doivent être effectuées à travers le logiciel Oracle [...] chaque maillon joue un rôle important dans la chaîne, ce qui fait qu'un dossier passe par plusieurs étapes de contrôle avant la mise en exécution. » (AC1)

La digitalisation soutient ce contrôle. Oracle est utilisé pour les demandes d'achat ; COS et KAABU pour les stocks internes et externes ; Shiptify pour les transporteurs ; iTop DAL pour le parc ; E-supplier pour la relation fournisseur ; SPRINT pour les demandes de cotation. Cette spécialisation des outils améliore la traçabilité fonctionnelle. Elle comporte néanmoins un enjeu d'interopérabilité : l'efficacité globale dépend de la capacité à partager les données sans ressaisie et à fournir aux clients internes une vue cohérente de l'avancement.

La gestion des fournisseurs apparaît comme un troisième levier. La DAL dispose d'une cellule dédiée, d'une base de fournisseurs agréés et d'une procédure de due diligence. Lorsque les fournisseurs sont préqualifiés et couverts par des contrats, la direction peut procéder à des demandes de cotation ciblées plutôt qu'à un appel d'offres complet pour chaque besoin. Selon les répondants, cette organisation réduit le délai, sécurise la qualité et favorise la maîtrise des prix. Elle combine donc efficacité, efficience et fiabilité.

« Cette politique nous permet [...] de réduire au maximum le temps de traitement des demandes [...] et d'assurer la qualité à un coût minimum à travers la mise en place des contrats fournisseurs. » (AC3)

La politique de transport poursuit une logique comparable. La diversité des partenaires permet de mettre en concurrence les offres et de rechercher le meilleur compromis entre coût et délai. Le résultat reste toutefois soumis à des aléas externes. Les estimations d'arrivée maritimes ne sont pas des garanties, et les intempéries ou formalités peuvent retarder la mise à disposition. Le management de la supply chain améliore ainsi la capacité de préparation et de réaction sans supprimer l'incertitude inhérente au transport international.

La gestion des stocks est décrite comme un nœud central, car elle couvre les stocks de plusieurs départements, des fournitures communes et des équipements techniques. La disponibilité dépend de la qualité des prévisions, de l'anticipation des besoins, du suivi des entrées-sorties et de la coordination avec les achats et le transit. Enfin, la reverse logistics élargit le pilotage aux déchets et aux équipements usés. La création d'un service dédié au retour, au recyclage ou à la destruction traduit l'intégration progressive de la dimension environnementale dans la performance.

4.2. Perceptions des clients internes et indicateurs

Les tris à plat indiquent un niveau élevé de visibilité sur certaines étapes du processus. Parmi les 190 collaborateurs répondants, 92 % déclarent recevoir une notification à la sortie du bon de commande. Ce résultat suggère que l'intégration du client interne ne s'arrête pas à l'émission de la demande : une information de suivi lui est transmise lorsque la commande est créée. En revanche, 61,1 % seulement déclarent connaître le délai de traitement d'une demande d'achat. L'écart de 30,9 points entre notification et connaissance du délai montre que la traçabilité d'un événement n'équivaut pas à la prévisibilité du processus.

La qualité des interactions avec les équipes de la DAL est appréciée positivement. Les modalités « satisfait » et « très satisfait » représentent ensemble 94,7 % des réponses, contre 5,2 % d'insatisfaction ou de forte insatisfaction. La satisfaction globale à l'égard des prestations atteint 93,1 % pour les deux modalités positives. Ces proportions convergent avec les verbatims qui mettent en avant la coordination et l'accompagnement. Elles ne renseignent toutefois ni sur la fréquence d'utilisation des services ni sur les écarts entre directions clientes.

Le mémoire indique en outre que plus de 85 % des répondants ont attribué à la DAL une note supérieure ou égale à sept sur dix. La distribution détaillée des notes étant ambiguë dans le graphique disponible, seule cette conclusion agrégée est retenue. Du côté des fournisseurs, le texte rapporte que plus de 80 % sont satisfaits de la transparence de la relation, sans permettre de reconstruire la répartition exacte des modalités. Ces résultats sont donc présentés comme des indications complémentaires et non comme des estimations précises de population.

Les indicateurs opérationnels vont dans le même sens, bien que les données brutes ne soient pas toutes disponibles. Le mémoire fait état d'une amélioration du délai moyen de traitement par rapport à l'année précédente, d'un objectif de délai d'obtention des DPI inférieur ou égal à cinq jours largement atteint, d'une progression de la couverture des achats par contrat et d'un taux de disponibilité du stock supérieur à l'objectif de 99 %. L'absence de séries détaillées empêche de calculer l'ampleur des évolutions ou d'en tester la significativité.

Tableau 2. Principaux résultats descriptifs disponibles

Indicateur	Résultat	Lecture prudente
Notification à la sortie du bon de commande	Oui : 92 % ; non : 8 %	Forte visibilité sur cette étape du processus.
Connaissance du délai de traitement d'une demande d'achat	Oui : 61,1 % ; non : 38,9 %	Prévisibilité du délai encore incomplète.
Satisfaction relative aux échanges avec la DAL	Satisfait : 76,8 % ; très satisfait : 17,9 % ; insatisfait : 4,7 % ; très insatisfait : 0,5 %	Satisfaction positive cumulée : 94,7 %.
Satisfaction globale envers les prestations	Satisfait : 78,4 % ; très satisfait : 14,7 % ; insatisfait : 6,8 %	Satisfaction positive cumulée : 93,1 % ; total 99,9 % par arrondi.
Notation de la DAL	Plus de 85 % ont attribué une note $\geq 7/10$	Distribution détaillée non reconstituable avec certitude.
Transparence de la relation fournisseur	Plus de 80 % de satisfaction selon le mémoire	Répartition exacte non disponible.
Disponibilité du stock	Objectif de 99 % indiqué comme dépassé	Valeur exacte et série temporelle non documentées.

Source: *Nous-memes.*

4.3. Appréciation des hypothèses

H1 est soutenue par la convergence des entretiens. Les acteurs décrivent une chaîne structurée autour de divisions spécialisées, de procédures de contrôle, d'outils numériques, d'une base fournisseurs et d'une coordination entre achats, transit, stock et centres de référence. La « maîtrise » doit toutefois être comprise comme une capacité de pilotage et d'anticipation, non comme l'élimination des aléas. Le transport maritime et les formalités externes rappellent que certaines variables restent hors du contrôle direct de la DAL.

H2 est également soutenue. Les entretiens indiquent que chaque fonction dispose d'indicateurs et que la division administration des achats et pilotage de la performance consolide les reportings. Une journée DAL organisée tous les six mois sert à comparer les résultats, apprécier l'atteinte des objectifs et définir de nouvelles actions. Les indicateurs mentionnés couvrent les délais, la disponibilité, les contrats, les coûts et les réclamations. Le dispositif correspond à une logique d'amélioration continue, même si l'article ne dispose pas des séries complètes permettant d'en évaluer la robustesse.

H3 et l'hypothèse principale sont compatibles avec les résultats. Les mécanismes de coordination, de digitalisation, de contractualisation et de suivi sont associés à une satisfaction interne élevée et à des indicateurs présentés comme favorables. La relation reste cependant descriptive. L'étude n'utilise ni groupe de comparaison, ni mesure avant-après contrôlée, ni modèle statistique permettant d'isoler l'effet du management de la supply chain. Le terme « influence » renvoie donc à une influence organisationnelle perçue et à une association convergente, et non à une causalité démontrée.

Tableau 3. Synthèse de l'appréciation des hypothèses

Hypothèse	Éléments empiriques	Appréciation
H1. Maîtrise intégrée de la chaîne	Divisions spécialisées, outils, contrôles, base fournisseurs, coordination interfonctionnelle.	Soutenue, avec réserve sur les aléas externes.
H2. Fixation et suivi des objectifs par les KPI	Reporting, pilotage transversal, journée DAL semestrielle, suivi des délais, contrats et stocks.	Soutenue par les entretiens et indicateurs disponibles.
H3. Association positive avec la performance	Satisfaction élevée, visibilité du bon de commande, amélioration déclarée de plusieurs KPI.	Compatible avec les données descriptives ; non testée statistiquement.
Hypothèse principale	Convergence des pratiques, perceptions et indicateurs.	Soutenue comme mécanisme organisationnel, sans preuve causale.

Source : *Nous-memes.*

5. Discussion

5.1. Interprétation des résultats

Le premier enseignement est que la performance logistique observée repose sur l'architecture des interfaces. Les divisions spécialisées ne produisent pas automatiquement une chaîne intégrée ; c'est la circulation de la demande, des validations, des spécifications et des informations d'arrivée qui relie leurs activités. Ce résultat rejoint la conception du supply chain management comme pilotage de processus transversaux plutôt que comme simple addition de fonctions. Colin (2005) invite précisément à questionner la réalité du SCM au-delà de l'étiquette organisationnelle. Dans le cas étudié, les procédures partagées et le rôle de pilotage apportent des indices concrets d'une intégration en cours.

Le deuxième enseignement concerne la digitalisation. La pluralité des logiciels permet d'équiper chaque domaine mais peut fragmenter l'expérience du client interne. Le taux élevé de notification du bon de commande montre qu'un jalon est visible ; la connaissance plus limitée du délai suggère que la promesse de bout en bout reste moins lisible. La performance numérique ne réside donc pas seulement dans l'existence d'un outil, mais dans la capacité à fournir une information cohérente, prévisionnelle et accessible sur l'ensemble du cycle.

Le troisième enseignement porte sur la contractualisation. La couverture des achats par contrat est présentée comme un levier de réduction des délais et de stabilisation des prix. Cette double contribution est cohérente avec la logique de l'efficacité globale : le contrat ne sert pas uniquement à obtenir un prix, il réduit aussi le coût administratif et l'incertitude. Les résultats rejoignent les travaux qui associent les pratiques intégratives de supply chain à la performance de service et financière (Brulhart & Moncef, 2010 ; Vickery et al., 2003). Ils montrent toutefois que la qualité du panel fournisseur et la due diligence sont des conditions du mécanisme.

Le quatrième enseignement tient au caractère systémique de la performance. La satisfaction des clients internes dépend de la prise en charge, de l'accompagnement, de l'information et du résultat final. Un taux de stock élevé peut être neutralisé par un délai de validation excessif ; une économie de transport peut perdre son intérêt si elle provoque un retard critique. L'analyse

confirme ainsi qu'une mesure isolée est insuffisante. Le tableau de bord doit équilibrer réactivité, fiabilité, efficacité, efficience et environnement.

Enfin, les aléas du transport mettent en évidence la frontière entre maîtrise et résilience. Le management de la supply chain ne supprime pas l'incertitude; il augmente la capacité à l'anticiper, à partager l'information et à décider d'une alternative. Cette distinction est importante pour interpréter les résultats: un retard ne signifie pas nécessairement que le dispositif est inefficace, mais il doit déclencher une analyse de cause, une actualisation de la prévision et une communication au centre de référence.

5.2. Contributions théoriques

La première contribution est contextuelle. L'étude documente les pratiques de supply chain management dans une entreprise de télécommunications au Mali. Elle montre que les problématiques classiques de coordination, de contractualisation et de stocks prennent une forme particulière lorsque les équipements sont importés, que le réseau doit être maintenu sur un territoire étendu et que les clients de la logistique sont d'abord des directions internes. Le cas enrichit ainsi la littérature empirique dominée, dans les références mobilisées, par des contextes industriels ou de distribution.

La deuxième contribution est l'articulation de cinq mécanismes. Le modèle ne traite pas la digitalisation, la relation fournisseur, les KPI, le transport et les stocks comme des variables indépendantes. Il montre qu'ils se renforcent mutuellement : les contrats améliorent la prévisibilité, les outils assurent la traçabilité, le pilotage transforme les traces en indicateurs, et la coordination permet d'agir sur les écarts. Cette lecture systémique prolonge l'idée selon laquelle la performance d'une chaîne résulte des liens entre ses acteurs et non de la seule performance locale.

La troisième contribution est méthodologique. La confrontation des verbatims et des fréquences permet de distinguer le mécanisme organisationnel de son évaluation par les clients internes. Une forte satisfaction ne suffit pas à expliquer pourquoi la performance est obtenue ; les entretiens rendent visibles les procédures et arbitrages. Inversement, le discours des responsables ne suffit pas à établir que le service est perçu positivement ; le questionnaire apporte un indicateur complémentaire. La triangulation renforce donc la crédibilité interprétative sans transformer des données descriptives en preuve causale.

5.3. Implications managériales

La première priorité est la réduction des délais de prise en charge. La DAL pourrait distinguer le temps total de traitement du temps effectivement travaillé et du temps d'attente entre validations. Un indicateur par centre de référence, type de demande et étape permettrait d'identifier les goulets d'étranglement. Le partage périodique des taux d'atteinte, accompagné de plans d'amélioration, transformerait le reporting en outil de dialogue plutôt qu'en simple contrôle ex post.

La deuxième priorité est l'anticipation des besoins. Pour les fournitures communes et les équipements récurrents, la direction peut combiner historique de consommation, niveau de stock, délai fournisseur et criticité. L'objectif n'est pas d'augmenter systématiquement les stocks, mais d'ajuster les seuils de réapprovisionnement et les stocks de sécurité aux risques. Les

demandes exceptionnelles doivent être distinguées des consommations prévisibles afin que l'urgence ne devienne pas un mode normal de fonctionnement.

La troisième priorité est l'interopérabilité des outils. Les applications spécialisées devraient alimenter une vue consolidée de la demande, de son statut, du délai prévu et du responsable de l'étape. Cette vue pourrait être accessible aux centres de référence afin de réduire les relances et d'améliorer la connaissance du délai. La qualité des données, les règles de mise à jour et la gouvernance des droits d'accès sont aussi importantes que le choix technique.

La quatrième priorité concerne la formation et la communication. Des sessions régulières sur les procédures de demande, les délais standards, l'usage des outils et les responsabilités de chaque acteur réduiraient les erreurs en amont. Des forums internes permettraient de présenter les services de la DAL, d'expliquer les contraintes logistiques et de recueillir les attentes. Le retour au demandeur doit être systématique, y compris lorsque le dossier est bloqué ou que le délai est révisé.

La cinquième priorité est l'intégration de la résilience et de l'environnement dans le tableau de bord. Le suivi pourrait inclure la variabilité des délais de transit, la part de fournisseurs alternatifs disponibles, le temps de reprise après incident, le taux de retour valorisé, la quantité de déchets traités et les économies de papier liées à la digitalisation. Ces indicateurs complèteraient les mesures de coût et de délai sans les remplacer.

5.4. Limites et voies de recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. La première tient au cas unique. Les processus observés dépendent de l'histoire, de la structure et des outils d'Orange Mali. Une comparaison avec d'autres opérateurs ou entreprises importatrices serait nécessaire pour déterminer ce qui relève du secteur, du contexte malien ou de l'organisation étudiée. La deuxième limite concerne l'échantillonnage non probabiliste, qui ne garantit pas la représentativité des 190 répondants.

La troisième limite est la nature auto-déclarée des données. Les salariés et fournisseurs peuvent exprimer une perception influencée par la désirabilité sociale ou leur expérience récente. Les entretiens ont été conduits dans la direction étudiée, ce qui peut renforcer une présentation favorable des pratiques. La quatrième limite est l'absence de tests inférentiels. Les tris à plat décrivent les réponses mais ne permettent pas d'estimer la relation entre pratiques de SCM et performance, ni de contrôler l'ancienneté, la catégorie professionnelle ou la fréquence de recours à la DAL.

La cinquième limite porte sur la documentation. Les valeurs brutes de plusieurs KPI, les séries temporelles, les dates de collecte et la distribution détaillée de certains graphiques ne sont pas disponibles. Quelques effectifs présentent aussi des incohérences de transcription. L'article a choisi de ne pas recalculer ni compléter ces données. Cette transparence réduit la précision de certains résultats, mais elle protège leur intégrité.

De futures recherches pourraient mettre en place un suivi longitudinal avant et après une transformation numérique ou procédurale. Une enquête multi-entreprises utilisant des échelles validées permettrait de tester, par régression ou modélisation par équations structurelles, les effets directs et indirects de l'intégration, de la collaboration fournisseur et de la digitalisation. L'incertitude du transport pourrait être examinée comme variable modératrice, tandis que la

satisfaction des clients internes pourrait jouer un rôle de médiation entre performance opérationnelle et performance organisationnelle.

Une autre piste concerne la digitalisation du processus d'achat, déjà proposée dans le mémoire. Elle pourrait analyser l'adoption des outils, la qualité des données, l'interopérabilité, la transparence et les effets environnementaux. Enfin, l'intégration d'indicateurs de résilience et de reverse logistics permettrait d'élargir le modèle à la capacité de la chaîne à absorber les perturbations tout en réduisant son empreinte.

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif de comprendre comment le management de la supply chain est associé à la performance logistique d'Orange Mali SA. L'étude montre que la DAL s'appuie sur une répartition spécialisée des responsabilités, des procédures de contrôle, plusieurs outils numériques, une base de fournisseurs agréés, une politique de contractualisation, un pilotage par les KPI et une coordination des achats, du transit, des stocks et des centres de référence. Ces pratiques constituent les mécanismes organisationnels par lesquels le SCM peut contribuer à la réactivité, à la fiabilité, à l'efficacité, à l'efficience et à la performance environnementale.

Les données descriptives confortent cette lecture. La notification du bon de commande est largement diffusée, la satisfaction relative aux échanges et la satisfaction globale dépassent 90 %, et les indicateurs opérationnels sont présentés comme s'améliorant. Les trois hypothèses spécifiques et l'hypothèse principale sont donc soutenues par la convergence du matériau disponible. La conclusion doit néanmoins rester proportionnée au dispositif : l'étude met en évidence une influence perçue et une association cohérente, mais elle n'établit pas une causalité statistique.

L'enjeu managérial n'est pas seulement de préserver les acquis. Il consiste à rendre le processus plus prévisible, notamment par la réduction des délais de prise en charge, l'anticipation des besoins, le partage des indicateurs, l'interopérabilité des applications et l'information régulière des centres de référence. L'intégration de la résilience et de l'environnement au tableau de bord permettrait également d'adapter la performance logistique aux risques contemporains. En définitive, la supply chain apparaît moins comme une succession d'opérations que comme un système de coordination dont la valeur dépend de la qualité des interfaces, de l'information et de la capacité d'apprentissage collectif.

Références bibliographiques

- Bouzaabia, O., & Boumaiza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : Investigation dans la grande distribution. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 121–129.
- Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de supply chain management sur la performance de l'entreprise : Une étude empirique dans le contexte français. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33–66.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service* (2nd ed.). Financial Times/Pitman Publishing.
- Colin, J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue française de gestion*, 156(3), 135–149. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.135-149>

- Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Presses de l'Université du Québec.
- Fabbe-Costes, N. (2002). Le pilotage des supply chains : Un défi pour les systèmes d'information et de communication logistiques. *Gestion 2000*, 19(1), 75–92.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- Jalal, C., & Nmili, M. (2020). La supply chain et la performance logistique. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 860–876.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
<https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Médan, P., & Gratacap, A. (2008). *Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*. Dunod.
- Paché, G., & Spalanzani, A. (dir.). (2007). *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Perspectives stratégiques*. Presses universitaires de Grenoble.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00028-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00028-1)