

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. P.U. KOLÉA**



Master Académique en Management des Organisations

**LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEUR  
-SRM- : ANALYSE FONCTIONNELLE  
CAS DE LA FILIALE COSIDER CANALISATIONS**

Mémoire de fin d'études :

Elaboré par : MECHEDAL Belkacem Amine

Encadré par : Dr.ARBAOUI Kheira

Juin 2018

## **RÉSUMÉ**

Notre étude porte sur la gestion de la relation fournisseur SRM (Supplier Relationship Management), qui est l'une des huit processus clés du Supply Chain Management. Cette dernière évoque la problématique de l'optimisation et de la rationalisation de la gestion des approvisionnements qui constituent le maillon incontournable dans la chaîne globale logistique. Par ailleurs, les professionnels du processus « Achat et Approvisionnement » ont constaté que ces fonctions sont motrices et créatrices de valeurs. Notre propos est d'essayer de mettre en relief l'importance du processus SRM ainsi que les outils conceptuels de son analyse théorique, d'une part. D'autre part, une étude de cas a été menée au sein de la filiale CISIDER canalisations pour valider et expliquer les écarts de l'aspect pratique du celui reconnu théoriquement. Cette étude ne représente que quelques fragments d'un sujet qui reste inachevée et qui peut nous ouvrir une nouvelle fenêtre pour d'autres recherches dans ce sens.

Mots clés : Logistique, Supply chain management, SRM, Achat, Approvisionnement, Fournisseur.

## **ABSTRACT**

Our study focuses on Supplier Relationship Management (SRM), which is one of eight key Processes of Supply Chain Management. The latter evokes the problem of optimizing and rationalizing supply management, which is the essential link in the global logistics chain. In addition, professionals in the Procurement and Procurement process have found that these functions are driving and creating value. Our purpose is to try to highlight the importance of the SRM process as well as the conceptual tools of its theoretical analysis, on the one side. on the other side, a case study was conducted within the subsidiary CISIDER pipelines to validate and explain the differences in the practical aspect of the one recognized theoretically. This study represents only a few fragments of a subject that remains unfinished and that can open a new window for further research in this direction.

Keywords: Logistics, Supply Chain Management, SRM, Purchasing, Procurement, Supplier.

## ملخص

يتناول موضوع دراستنا هذه إشكالية تسيير العلاقة مع المورد التي تعتبر من ضمن الثماني عمليات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد. تثير هذه الأخيرة إشكالية الترشيح وعقلنة تسيير التوريدات داخل المؤسسة. مما يجعلها مرحلة هامة ضمن السلسلة العامة اللوجستية. ولقد أكد المختصون في هذا المجال أن هاتين العمليتين تعتبران محركاً للنمو وخالقة للقيم والثروات. هذا العمل هو محاولة لإبراز أهمية عملية تسيير العلاقة مع المورد والأدوات المصطلحاتية للتحليل النظري، من جهة. ومن جهة أخرى قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوسيدار للفنونات قصد التحقق وشرح الفوارق المتواجدة بين الجانب النظري والتطبيقي. للإشارة، ان هذا الدراسة تبقى غير مكتملة وقد تعتبر نافذة جديدة لأعمال مستقبلية في هذا الصدد.

كلمات مفتاحية: اللوجستية، سلسلة التوريد، تسيير علاقة المورد، شراء، توريد، مورد.

## **REMERCIEMENT**

*Je tiens d'abord à remercier Allah de m'avoir donné la force et la détermination pour mener à terme ce travail.*

*Je présente ma sincère gratitude à mon encadreur Dr.Arbaoui Kheira de m'avoir soutenu, encouragé, orienté, conseillé, et aidé tout au long de la réalisation de mon mémoire.*

*Je tiens également à remercier mes chers parents, mes sœurs Amina et Yasmina, et mon oncle, qui m'ont encouragé tout au long de mon processus académique, sans oublier mon cher petit neveux Nassim.*

*Je présente mes remerciements à tout l'ensemble des enseignants et administrateurs de l'Ecole Nationale Supérieure de Management et à leur tête madame la directrice Pr.Messaid.*

*Je remercie enfin mes amis Fethi et Amer, sans oublier mes camarades de l'ENSM Ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

## TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ.....	i
REMERCIEMENT.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	5
Section 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	6
1.1 La logistique.....	6
1.2 La Supply chain (la chaîne logistique).....	8
1.3 Le Supply chain management (la gestion de la chaîne logistique).....	9
1.4 Gestion de la relation fournisseur-SRM- (Supplier relation management).....	10
Section 2 : De la logistique au supply chain management.....	11
2.1 Logistique de l'entreprise.....	11
2.1.1 Logistique d'approvisionnement (logistique amont).....	11
2.1.2 Logistique interne.....	12
2.1.3 Logistique de distribution (logistique aval).....	12
2.2 Supply chain management (la gestion de la chaîne logistique).....	15
2.2.1 Le concept du Supply chain management.....	15
2.2.2 Le SCM et la logistique.....	15
2.2.3 L'évolution de la SCM.....	17
2.2.4 L'objectif de la supply chain management.....	17
2.2.5 Pratiques d'amélioration de la Supply chain.....	18
2.3 Les maillons de la supply chain Management.....	20
2.3.1 Achat et approvisionnement.....	20
2.3.2 Fabrication et production.....	20
2.3.3 Livraison et distribution.....	25
2.4 La logistique du retour.....	28
2.5 Les processus de la SCM.....	29

CHAPITRE II : La gestion de la relation fournisseur (Supplier relation management - SRM).....	34
Section1 : Le processus d'Approvisionnement.....	35
1.1    La fonction approvisionnement dans l'entreprise.....	35
1.2    Le processus « achat ».....	36
1.3    Définir la stratégie achat.....	37
1.4    Acheter ou sous-traiter.....	39
1.4.1    Sous-traitance.....	39
1.4.2    Externalisation.....	40
1.5    Piloter la performance achat.....	41
Section2 : La gestion de la relation fournisseur -SRM-.....	44
2.1    La structure du SRM.....	45
2.2    Processus du SRM.....	49
2.2.1    Segmentation des fournisseurs.....	51
2.2.2    Sourcing.....	55
2.2.3    La sélection du fournisseur.....	58
2.2.4    Négociation.....	61
2.2.5    Evaluation de la performance des fournisseurs.....	62
2.3    Les avantages du SRM.....	64
CHAPITRE III : Illustration : étude de cas de la filiale Cosider Canalisations.....	67
Section 1 : Description de l'entreprise.....	67
1.1    Présentation du groupe COSIDER.....	67
1.1.1    Les réalisations et développement de COSIDER.....	70
1.1.2    Les Filiales du Groupe.....	71
1.2    Présentation de la filiale COSIDER Canalisations.....	72
1.2.1    Evolution de COSIDER Canalisations.....	72
1.2.2    Principaux clients de la filiale.....	73
1.3    Organisation interne de COSIDER Canalisations.....	73
1.4    Activités et réalisations de COSIDER Canalisations.....	75
Section 2 : Application du SRM .....	77
2.1    présentation de la Direction d'approvisionnement et sous-traitance.....	77
2.1.1    Département « Achat ».....	77
2.1.2    Département « sous-traitance ».....	77
2.1.3    Département « Transit ».....	77

2.1.4	Objectifs de la DAST.....	78
2.2	Processus d'achat de COSIDER Canalisations.....	79
2.2.1	Gestion des commandes.....	80
2.2.2	Consultation du marché.....	80
2.2.3	Sélection du fournisseur.....	81
2.2.4	Réception du marché et contrôle de conformité.....	81
2.3	La gestion de relation fournisseur -SRM- à COSIDER Canalisations.....	82
2.3.1	La segmentation des fournisseurs.....	82
2.3.2	Sourcing.....	82
2.3.3	La sélection du fournisseur.....	82
2.3.4	La négociation.....	84
2.3.5	L'évaluation de la performance fournisseur.....	84
2.4	Résultats et recommandations.....	84
	CONCLUSION GENERALE.....	85
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	89
	ANNEXE A : Organigramme détaillé de COSIDER Canalisations.....	94
	ANNEXE B : Programme d'investissements.....	96
	ANNEXE C : Demande d'approvisionnement.....	98
	ANNEXE D : Fiche évaluation du fournisseur.....	100

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>Page</b>
<b>Tableau 1-</b> Typologie de la logistique en rapport avec les fonctions de la SC .....	14
<b>Tableau 2-</b> comparaison entre la production de masse et le lean manufacturing.....	23
<b>Tableau 3-</b> Comparaison entre les différents types de canaux .....	26
<b>Tableau 4-</b> les indicateurs de suivi de la performance achat .....	43
<b>Tableau 5-</b> Modèle de maturité de SRM .....	47
<b>Tableau 6-</b> Différents niveaux de relations fournisseurs .....	49
<b>Tableau 7-</b> Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber...	60
<b>Tableau 8-</b> Exemple d'indicateur de suivi de la performance des fournisseurs .....	64
<b>Tableau 9-</b> Activité hydrocarbures .....	75
<b>Tableau 10-</b> Activités hydrauliques.....	76
<b>Tableau 11-</b> Activité énergie électrique .....	76

## LISTE DES FIGURES

	<b>Page</b>
<b>Figure 1-</b> Les flux des matières via la chaîne d'approvisionnement SC.....	15
<b>Figure 2-</b> Les quatre façons de voir la chaîne logistique.....	16
<b>Figure 3-</b> Typologie de production.....	23
<b>Figure 4-</b> Logistique inverse et la chaîne logistique.....	28
<b>Figure 5-</b> Processus de la chaîne logistique .....	30
<b>Figure 6-</b> Exemple de Processus Achat .....	37
<b>Figure 7-</b> Les types de stratégie « Achat » .....	39
<b>Figure 8-</b> Pilotage de la performance Achat .....	42
<b>Figure 9-</b> L'échiquier d'achat (purchasing chessboard).....	46
<b>Figure 10-</b> Processus du Supplier Relationship Management (SRM) .....	50
<b>Figure 11-</b> Processus SRM d'une approche systémique .....	51
<b>Figure 12-</b> Pyramide de stratification des fournisseurs .....	52
<b>Figure 13-</b> Segmentation des catégories des fournisseurs .....	54
<b>Figure 14-</b> Processus du sourcing .....	58
<b>Figure 15-</b> L'évaluation de la performance des fournisseurs dans la performance d'achat..	63
<b>Figure 16-</b> Organigramme de la filiale Cosider Canalisations (simplifié) .....	74
<b>Figure 17 :</b> Organigramme de la DAST .....	78
<b>Figure 18-</b> Processus Achat de Filiale Canalisations .....	80

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **ADE** : Algérienne Des Eaux
- **ATO** : Assemble To Order
- **BTPH** : Batiments, Travaux Publics et Hydraulique
- **CLM** : Council of Logictics Management
- **CRM** : Customer Relationship Management
- **CSCMP** : Council of Supply Chain Management Professionals
- **DAST** : Direction d'Approvisionnement et Sous-Traitance
- **DPO** : Days Payable Out-standing
- **ERP** : Enterprise Ressource Planning
- **ETO** : Engineer To Order
- **GS1** : Est un organisme mondial actif dans le domaine de la normalisation des méthodes de codage utilisées dans la chaîne logistique
- **ISO** : International Standardisation Organisation (Organisme de normalisation mondial)
- **MP** :Matière Première
- **PSA** : Product and Service Agreement
- **RFI** : Request For Information
- **RFP** : Request For Proposal
- **RFQ** : Request For Quote
- **SC** : Supply Chain
- **SCM** : Supply Chain Management
- **SCP** : Supply Chain Performance
- **SPA** : Société Par Action
- **SPM** : Supplier Performance Managment
- **SRM** : Supplier Relationship Management
- **TTC** : Tout Taxes Comprise

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Pendant longtemps, les entreprises algériennes ont fonctionné loin des expressions de la qualité, la maîtrise des coûts, la compétitivité, ... Cela du fait de l'absence des contraintes de la rationalité et l'optimisation. Les derniers événements économiques ont poussé les économistes académiciens et praticiens à repenser le système économique national fondé principalement sur la rente des hydrocarbures. Plusieurs alternatives ont été proposées pour lutter contre ces imperfections : Elargir l'assiette fiscale, lutter contre la fraude et les pratiques déloyales à l'échelle macro et à l'échelle méso-économique ; Améliorer les indicateurs de performance ; Adopter les nouvelles normes de la compétitivité axées de plus en plus sur le savoir le savoir-faire et l'innovation au niveau microéconomique.

Notre propos va porter sur la question de l'optimisation dans le système productif au niveau de l'entreprise en essayant d'aborder une problématique qui est au centre des préoccupations actuelles des entreprises : l'amélioration des relations entre Donneur d'Ordres et Fournisseur au sein des chaînes logistiques, essai d'analyse à partir d'une étude cas menée au niveau de l'entreprise des travaux COSIDER.

Nous avons donc, choisi d'étudier le premier maillon de la chaîne logistique, vu son importance dans toute la chaîne d'une part, et vu la complexité d'étudier la chaîne complète dans un laps du temps aussi réduit d'autre part.

La gestion de la relation fournisseur interpelle plusieurs domaines et donc l'étude peut être pluridisciplinaire et interdisciplinaire :

Sur le plan juridique par exemple, cette question a été largement évoquée par les économistes et les juristes après les derniers scandales qui ont fortement marqué la scène économique nationale. Les plus récents ont même heurté des secteurs stratégiques tels que le bâtiment et les travaux publics BTP (Autoroute Est – Ouest) ; l'énergie et les mines (marché des Hydrocarbures). Ces scandales trouvaient leur origine notamment dans des montages douteux visant la réalisation de marchés importants : surévaluation des coûts des travaux, perception de commissions irrégulière, enfreinte au code des marchés publics, recours à des pratiques anticoncurrentielles pour favoriser injustement un opérateur...etc.

Tous ces faits marquants portent donc sur la relation liant l'entreprise avec ses fournisseurs, d'où l'importance accordée par les organisations à la bonne gestion de cette relation,

De notre côté, nous essayerons de nous focaliser sur la rationalisation de processus en question, tout en adoptant une démarche scientifique fondée sur la recherche de l'optimisation pouvant affecter les objectifs et les résultats.

Pour éviter toute sorte de divergence, nous nous posons la question principale suivante :

Comment peut-on faire de la gestion des relations fournisseurs –SRM- un outil de management de la Supply Chain?

Autrement dit, dans cette étude, nous essayerons de répondre à trois questions sous-jacentes suivantes :

- 1- Le concept en question est-il suffisamment vulgarisé et appliqué conformément aux normes théoriques en Algérie ?
- 2- A quel niveau se situent les lacunes de l'application de la SCM dans l'entreprise algérienne ?
- 3- Comment se déroule le processus de la SRM ?

A signaler également que cette étude est limitée à l'approche descriptive : il s'agit de suivre et décrire le processus en question et essayer par la suite d'en tirer quelques conclusions pouvant nous aider dans nos futures études.

Le choix du sujet n'est pas tout à fait arbitraire, il peut être justifié par plusieurs raisons parmi lesquelles, nous insistons sur celles qui constituent des facteurs de motivation qui ont construit chez nous ce qu'on appelle le souci scientifique : D'abord le sujet lui-même de Supply Chain Management répond clairement aux besoins de management de l'entreprise (qui est la spécialité de notre formation master); il est d'une vocation pratique pouvant enrichir le socle théorique ; enfin, il est d'une conviction personnelle pouvant nous ouvrir de nouvelles perspectives de recherche dans nos études futures.

Donc, comme nous venons de signaler plus haut, notre étude s'inspire de l'approche microéconomique dans un dynamisme continu avec les autres sphères macro et méso-économique.

Pour traiter notre thème, nous adoptons un plan de travail structuré autour de trois principaux chapitres. Le premier chapitre représente le cadre théorique et comporte deux sections : la première concerne la conception théorique de notre thème en passant par une revue de littérature définissant nos concepts de base ainsi que les approches théoriques inhérentes. Dans la deuxième section, nous essayons de faire l'articulation et le passage de la logique

au supply chain management. Dans le deuxième chapitre, nous mettons l'accent sur la gestion relation fournisseur (Supplier relation management -SRM-) comme le maillon clé de la chaîne dont la maîtrise constitue un levier important d'un management efficace du processus. Ce chapitre comporte deux sections : l'une porte sur le processus achat et l'autre porte sur les apports de la SRM. Enfin, dans le dernier chapitre, nous essayons de valider cette étude sur le plan empirique, à travers une étude de cas menée auprès de la filière COSIDER Canalisations.

# **CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE**

La conception théorique de ce travail consiste à présenter les concepts de base de notre étude ainsi que tous les termes qui sont à la base ou en relation avec la notion principale : Supply Chain Management (SCM).

Ensuite, nous procédons à faire l'articulation théorique entre l'élément circulant « logistique » dans le processus global et le SCM en décrivant le passage de la logique au SCM.

Nous présentons tout d'abord, notre revue de littérature et le cadre conceptuel dans la section première.

## **Section 1. Revue de littérature et Cadre conceptuel.**

Pour élaborer notre revue de littérature, nous avons opté pour l'analyse de nombreuses études académiques traitant la problématique du développement de la gestion de la relation fournisseur -Supplier Relation Management-dans une supply chain efficace. La revue de littérature est un pilier essentiel pour construire une vue globale et claire sur les études déjà menées sur cette thématique, afin de pouvoir situer notre propos dans le but d'apporter une certaine valeur ajoutée sur le plan pratique surtout. Ainsi, leurs résultats nous permettront sans doute de faire des comparaisons et par conséquent, à essayer d'identifier certaines spécificités de l'entreprise algérienne sur la problématique en question. Nous estimons donc, que c'est la phase la plus importante dans une telle recherche car elle permet de souligner avec précision les principaux concepts et théories qui construisent la base de notre étude. Notre revue de littérature a porté donc, sur les ouvrages et les articles en rapport direct avec notre problématique. Nous avons également, consulté les mémoires et les thèses qui portent sur d'autres aspects en relation indirecte avec notre thématique tels que : les indicateurs de performance, la gestion de la qualité totale, la gestion de production, ...etc.

### **1.1 La Logistique.**

Avant d'entamer les définitions des concepts, nous allons mentionner quelques passages de l'évolution de la logistique.

Depuis des siècles, la notion de la logistique a été employée au début dans les champs de guerres, les militaires sont les premiers qui ont administré et géré les approvisionnements humains et moyens de renforts que ce soit matériels ou des chevaux.

Dès que l'homme a entré dans une période où il doit combattre pour survivre, la logistique a été l'élément le plus important pour arriver à gagner son combat. Cette notion a évolué au

fil de temps pour prendre d'autres formes touchant aussi bien les ménages que tous les secteurs vitaux de l'économie toute entière. L'importance de cette fonction donc, a bien conduit à repenser les bases et les principes de son fonctionnement.

L'évolution de l'approche logistique est le résultat de plusieurs facteurs, citons comme exemple : le facteur géostratégique, les inventions tactiques et stratégiques, les technologies mises en œuvre et les tactiques conçues par les tacticiens militaires.

Au IV siècle avant J-C , le général chinois Sun Tzu a suscité le concept de la logistique comme l'un des premiers chefs militaires qui ont abordé la nécessité des approvisionnements et des provisions : « *Faites en sorte que les vivres soient sains, et ne leur manquent jamais ; ayez attention à ce que les provisions soient abondantes, et rassemblées à temps, car si vos troupes sont mal armées, s'il y a disette de vivres dans le camp, et si vous n'avez pas d'avance toutes les provisions nécessaires, il est difficile que vous puissiez réussir* » (Sun Tzu, 4<sup>e</sup> siècle avant J.C).

Beaucoup d'autres chefs de guerre ont accordé une grande importance à la logistique, vu son rôle primordial dans la réalisation des victoires, le cas par exemple de Alexandre Le Grand, Jules Cesar, ...

Après avoir présenté ce bref historique, que signifie donc, le mot logistique ?

La fonction logistique peut se définir comme étant la fonction qui s'occupe à organiser les différents circuits des flux des matières, en respectant les contraintes suivantes : minimiser les cours, produire & à bonne qualité, le bon endroit et optimisation des délais de livraison.

L'American Marketing Association dans Marketing Vocabulary (1935), définit la logistique comme suit : « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* » (Philippe Dornier et Michel Fender, 2007).

La complexité progressive du circuit des flux physiques a créé une importante évolution de la fonction logistique au sein des entreprises économiques.

Le Council of supply Chain Management Professionals -CSCMP- (auparavant le Council of Logistics Management -CLM-) l'a défini comme : « *Le processus de planification, exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre au besoin du client* » (Pierre Médan et Anne Gratacap, 2008).

En revanche, le conseil économique et Social des Nations Unies a proposé une définition de la logistique comme suit : « *Le processus conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matière première nécessaire à la fabrication en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, livraison aux entrepôts et au centre de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation* » (Philippe Dornier et Michel Fender,2007).

## **1.2 La Supply chain (La chaîne logistique).**

Le terme supply chain est récent mais la problématique est ancienne. Auparavant on parlait de la logistique, et le passage de la logistique vers la supply chain n'a été effectué que ces dernières années selon l'approche processuelle. Dans la logistique, les responsables sont chargés de la gestion du transport et les entrepôts selon deux fragments : Amont/aval ou disant sortant/entrant ou encore appelés input/output) et c'est deux gestions sont souvent distinctes et autonomes.

Le Business Dictionary considère la supply chain comme étant un « *Réseau entier d'entités, directement ou indirectement liées entre elles et interdépendantes au service du même consommateur ou client. Il comprend des fournisseurs qui fournissent la matière première, des producteurs qui convertissent le matériel en produits, des entrepôts qui magasinent, des centres de distribution qui livrent aux détaillants, et des détaillants qui apportent le produit à l'utilisateur final. Les chaînes d'approvisionnement sous-tendent les chaînes de valeur parce que, sans elles, aucun producteur n'a la capacité de donner aux clients ce qu'ils veulent, quand et où ils veulent, au prix qu'ils veulent. Les producteurs ne se font concurrence que par l'intermédiaire de leurs chaînes d'approvisionnement, et aucune amélioration à la fin du producteur ne peut compenser les déficiences de la chaîne d'approvisionnement qui réduisent la capacité concurrentielle du producteur* » (www.businessdictionary.com,2018).

Donc, la Supply Chain englobe les deux fonctions gérées par la logistique (transport et entrepôts). En outre, le champ d'intervention a évolué pour passer à un autre type de gestion des flux (en entrepôt, en plateforme et même les flux directs) et la plus importante progression des flux sont ceux liés (recyclage, défaut, non-conformité, réparation, problème technique). La SC se distingue par rapport à la logistique lorsqu'elle intervient dans l'harmonisation des services associés aux produits.

Il existe plusieurs définitions de la Supply Chain, nous citons celle simplifiée par Alain Chapdaniel (2010) : « *L'ensemble des parties impliquées dans la satisfaction de la demande d'un client final* ».

La supply chain est, donc, un : « *ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients* » (Bowersox, Closs, 1996, cité par Diemer Arnauxd).

### **1.3 Le Supply Chain Management (La gestion de la chaîne logistique).**

Le terme Supply Chain management -SCM- a évolué au fil de temps pour prendre plusieurs définitions. Il est présenté comme une approche managériale surtout dans les recherches académiques francophones, néanmoins dans les recherches anglo-saxonnes, le SCM est considéré comme étant un ensemble de plusieurs processus combinés qui couvre les flux physiques et d'information du fournisseur source au client final via des chaînes de production et de distribution.

Le SCM est défini comme : « *l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur* » (Mousli Marc, 2002).

Le terme « gestion de la chaîne logistique SCM » a évolué au cours des deux dernières décennies, suite aux plusieurs recherches effectuées sur le sujet.

Le Council of Supply Chain Management Professionals propose la définition suivante : « *Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique cités ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information* » (Pierre Médan et Anne Gratacap, 2008).

Le concept de SCM a atteint une attention croissante de la part des universitaires, des consultants et des chefs d'entreprise. De nombreuses organisations ont commencé à reconnaître que le SCM est un facteur déterminant pour assurer un avantage concurrentiel durable face à une concurrence de plus en plus forte et aléatoire.

#### **1.4 Le Supplier Relation Management (Gestion de la relation fournisseur).**

Le terme de SRM comme abréviation de Supplier Relationship Management, soit en français la gestion des relations fournisseurs. La précision est importante car l'acronyme a plusieurs significations pouvant indiquer plusieurs domaines différents : (Services Relationship Management, Standard Reference Material, Software Risk Management...).

Le processus SRM définit la structure de la méthode et de la continuité des relations avec les fournisseurs. Des rapports stratégiques peuvent être développés avec un petit nombre de fournisseurs qui ajouteront de la valeur à l'entreprise dans le temps. Ces fournisseurs sont choisis selon des critères bien précis. Les collaborateurs spécialisés en supplier relationship management collaborent avec des fournisseurs clés, pour concevoir des produits et services en accord avec les objectifs de l'entreprise, dans le but d'améliorer les processus et éliminer les activités sans valeur ajoutée.

L'organisme GS1 ([www.gs1.org](http://www.gs1.org)) définit le SRM de la façon suivante : « *Le Supplier Relationship Management représente l'intégration des fournisseurs dans la chaîne logistique et le cycle d'innovation produits. Il englobe plusieurs leviers d'action développés conjointement par le client et les fournisseurs pour améliorer la performance globale de la chaîne logistique tels que la gestion des spécifications produits, la gestion du cycle de vie du produit, l'engagement contractuel et technique du fournisseur, la gestion des chiffrages et des commandes, la gestion collaborative des prévisions et des approvisionnements, et le suivi des performances des fournisseurs* ».

La gestion de la relation fournisseurs représente une opportunité pour construire une stratégie d'achat efficace, tout en conservant des initiatives d'approvisionnement basiques, soit du sourcing tactique et stratégique. Le développement des relations avec les fournisseurs clés peuvent impacter directement les coûts en les réduisant, l'innovation de nouveaux produits et services et la création de la richesse pour l'entreprise et les fournisseurs à la fois.

## **Section 2. De la logistique au supply chain management.**

### **2.1 Logistique de l'entreprise.**

La logistique émerge par les besoins engendrés par la gestion centralisée des flux. Les premières grandes administrations centralisées étant les armées en mouvement sur des territoires étendus. Aujourd'hui l'homme s'est aperçu des contingences du quotidien par un développement des techniques.

L'apparition d'unités de production et le besoin de l'organisation du travail, sont le résultat du développement des échanges. Du point de vue économique, la logistique s'intéresse à la planification et au suivi des produits ou matières dans leur mouvement pour satisfaire un besoin. Elle répond aux quatre questions suivantes : Quel produit ? à quel moment ? à quel endroit ? Quels moyens à mettre en œuvre ?

La fonction logistique est décisive, elle apporte aux entreprises les outils nécessaires pour accomplir les stratégies achats (logistique amont), de gestion de production (logistique interne) et de distribution (logistique aval).

Nous aborderons les fonctionnements de la logistique dans l'entreprise dans les trois niveaux : Logistique-amont, logistique-aval et la logistique interne.

#### **2.1.1. La logistique d'approvisionnement (amont).**

Selon Michael Porter, la logistique d'approvisionnement ou parfois dite la logistique amont est expliqué comme *« l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs »* (Rémy LeMoigne.,2017).

La logistique-amont peut être définie comme l'ensemble des activités qui ont pour but d'assurer la mise à disposition dans les délais désirés par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits finis, équipements, etc. dans les meilleures clauses de coût ([www.pfeda.univ.fr](http://www.pfeda.univ.fr)). La réalisation de ce processus implique la définition d'une stratégie d'approvisionnement dont la méthode de gestion des approvisionnements, délais de distribution, gestion du transport, établissement d'un réseau de fournisseurs, promouvoir un système d'information...etc.

La logistique amont regroupe les opérations appliquées par l'entreprise et ses fournisseurs pour acheminer les produits (matière premières et composants) aux lieux de production dans le besoin.

Au niveau de la logistique parfaite, la définition des produits se réalise par un bureau d'étude et de recherche qui est un organisme externe à l'entreprise. Par contre le système d'approvisionnement est directement lié à l'organisation interne de l'entreprise.

En fonction des prévisions commerciales ou des commandes fermes émises par les clients, le système d'information logistique procède au calcul des besoins. Ce calcul consiste à donner les références des produits, la quantité nécessaire et la date d'utilisation prévue.

Le rôle des approvisionnements sera alors de fournir tout ce qui est nécessaire à la réalisation de la production : au premier lieu, ils analysent le stock disponible de façon à éviter les ruptures, tout en garantissant un stock minimum (stock de sécurité).

La deuxième fonction essentielle de la logistique amont sera de distribuer ces produits dans les fabriques. Il existe distincts types de livraison ou approvisionnement physique des postes de production.

Le respect des plannings d'approvisionnement des postes de travail est essentiel à la bonne marche de la production et permettra de livrer aux clients dans les meilleurs délais.

### **2.1.2 La logistique interne.**

On entend par logistique interne, l'ensemble des activités ayant pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par les différentes unités de production des références et quantités souhaitées de matières premières (MP) et en-cours de production dans les meilleures conditions de coût.

L'accomplissement de ce processus implique la définition de règles de gestion : stocks, transport entre les sites de stockage, l'entreposage... etc.

### **2.1.3 Logistique de distribution (aval).**

La logistique aval au sein de la supply chain joue un rôle essentiel dans le processus global de gestion de la relation client (CRM) d'un fournisseur. La logistique de distribution peut être définie comme suit : « *Le processus lié au mouvement et au stockage des produits de la fin de la ligne de production vers le consommateur final* » (Paul D. Larson Et Arni

Halldorsson ,2014). La plupart des usines, y compris les multinationales, imposent à leurs fournisseurs des normes de délivrance bien strictes.

L'incapacité d'un fournisseur de fournir un service de livraison crédible à ses clients peut causer des pénalités financières importantes et même l'annulation de son contrat, c'est-à-dire l'élimination des produits d'un fournisseur de la liste de produits actifs d'un client pouvant générer une rupture de la relation fournisseur/client. Néanmoins, la performance de la logistique de distribution représente un facteur clé dans la décision de stocker ou non stocker les produits du fournisseur par le service achat et approvisionnement d'une entreprise.

La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution :

- Méthode de gestion des stocks.
- Délais de livraison.
- Gestion du transport aval.
- Sous-traitance des opérations logistiques.

La logistique-aval est l'ultime étape du processus de livraison qui est souvent désignée comme l'une des principales étapes clés du processus CRM. Compte tenu de son rôle délicat, la planification d'une entreprise en matière de logistique de distribution peuvent beaucoup bénéficier de la recherche quantitative basée sur des « données de performance d'entreprise », ainsi que des informations générées par des données plus qualitatives basées sur la perception. Quelques études ont porté spécifiquement sur le lien entre la performance logistique et la rentabilité financière des entreprises. Nous citons à titre indicatif, le travail de Stapelton et al (cité par Lambert Douglas 2004) qui ont discuté sur la façon dont le modèle de profit stratégique peut être utilisé pour déterminer l'effet de l'impact des politiques logistiques sur la performance financière des entreprises. De leur côté, Ojha, Gianiodis et Manuja (cité par Lambert Douglas 2001) étudient l'effet de la planification de la continuité des opérations logistiques sur les capacités opérationnelles et la performance financière des entreprises, en menant des enquêtes.

Le tableau ci-dessous présente une liste de problématiques selon chaque type de logistique et cette classification est indicative car les interactions entre les différentes fonctions de la chaîne logistique sont pas totalement claires.

**Tableau 1-** Typologie de la logistique en rapport avec les fonctions de la SC

<b>Problématique</b>	<b>Logistique amont</b>	<b>Logistique interne</b>	<b>Logistique aval</b>
Stratégique	Choix des fournisseurs	Choix d'investissement	Conception de réseau
	Mise en place d'un partenariat	Localisation de la production des gammes	Externalisation ou moyens propres
	Mise en place d'une politique de flux tendus	Choix de délocalisation	Choix d'un mode de transport
	Schéma directeur d'échange d'information (EDI)	Conception de nouveaux produits	Schéma directeur d'échange d'information
	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information
	Démarche de qualification	Démarche de qualification	Démarche de qualification
Tactique	Définition des règles d'approvisionnement	Redéfinition de la gamme de produits	Choix d'un prestataire
	Appel d'offre vers des prestataires	Schéma directeur à moyen terme	Mise en place d'un système de prévision de la demande
	Plan de ramassage inter sites	Dimensionnement des ressources	Mise en place d'un tableau de bord
	Localisation de stocks de matières premières	Charte de qualité	Choix d'un routage de livraison par client/produit
			Définition d'un cahier des charges
Opérationnel		Contrôle et suivi de la production	Organisation de tournées : définition des zones de chalandise
	Suivi des stocks de matières premières	Ordonnancement court terme	Réalisation des prévisions
	Approvisionnement spéculatif		Gestion des stocks
	Localisation des stocks saisonniers	Gestion du personnel direct et temporaire	Gestion des contre-flux, retours, conditionnement
		Anticipation de production	Gestion de la pénurie

Source : Philippe Vallin 1999

## 2.2 Le supply chain management

Après avoir étudié le concept de la supply chain et son passage par la logistique, nous allons parler sur le nouveau concept de la gestion de cette chaîne.

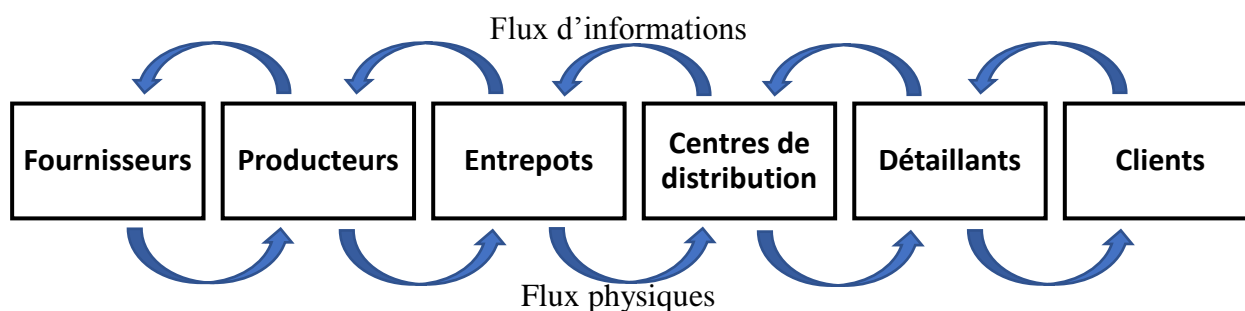
### 2.2.1 Le concept du Supply chain management

Le management de la supply chain s'installe directement au niveau global et se focalise sur le client, utilisateur ou consommateur final. Chaque maillon de cette chaîne (formée souvent d'entreprises indépendantes), a tendance à optimiser sa propre supply chain, et non la supply chain globale. Chaque entreprise a son propre responsable supply Chain.

Natnael Gebreyesus (2016) a défini les pratiques de SCM comme un ensemble d'activités entreprises dans une organisation ayant pour but de promouvoir une gestion efficace de sa chaîne d'approvisionnement. Les pratiques de SCM sont multidimensionnelles et affectent les performances des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Ces pratiques ont été vues et discutées par différents chercheurs de différentes perspectives.

La figure ci-dessous montre que les flux de matières passent par la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs aux clients, tandis que les flux d'informations des commandes et des demandes sont dans une direction opposée. Dans le marché hautement concurrentiel et complexe d'aujourd'hui, une entreprise dotée d'une chaîne d'approvisionnement plus efficace et efficiente peut avoir plus d'avantages que ses concurrents.

**Figure 1-** Les flux des matières via la chaîne d'approvisionnement.



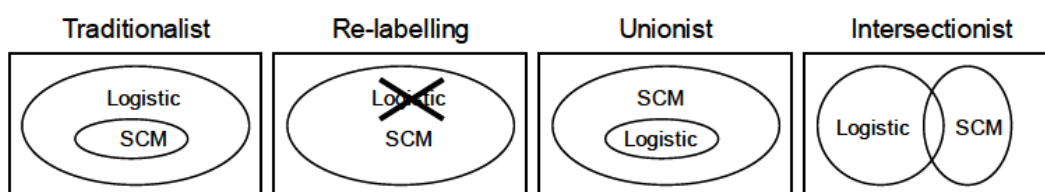
Source : Songsong Liu, 2011

### 2.2.2 Le Supply chain Management et la logistique.

La définition de la Supply chain management est liée à celle de la logistique pour mieux comprendre l'approche, car le concept de la supply chain management a toujours débuté à partir du concept de la logistique dans les études académiques.

Halldorsson et Larson (2014), ont montré que la gestion de la chaîne d'approvisionnement relative à la logistique peut être observée selon quatre façons différentes (voir la figure ci-dessous). Ils proposent que l'une des raisons de ces perspectives multiples c'est que le SCM n'a pas été rendue claire par une définition internationale.

**Figure 2-** Les quatre façons de la chaîne d'approvisionnement logistique.



Source : Halldorsson et Larson, 2014

Selon la vision des traditionalistes, la fonction logistique engage les « analystes de la chaîne d'approvisionnement » à se concentrer sur les questions inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles. Certains auteurs n'ont pas fait la distinction entre la supply chain management (SCM) et le management de la logistique. Ils les ont confondus en changeant juste l'appellation.

Les unionistes considèrent que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est plus qu'une simple logistique, mais plutôt une opération d'achat et de marketing.

SCM prend en considération les éléments stratégiques et intégrateurs issus de plusieurs domaines fonctionnels (logistique, achats, opérations et marketing) mais ne comporte pas d'éléments tactiques, tels que la prise de commandes dans un entrepôt.

### 2.2.3 L'évolution des chaînes logistiques.

Selon Rémy le Moigne (2017), l'évolution des Supply chains est passée par plusieurs étapes synthétisées comme suit :

#### a- La globalisation des chaînes logistiques :

Les entreprises industrielles ne regroupent qu'un nombre limité d'ateliers qui couvraient un marché local. Les employés de la société travaillent souvent sur le site de l'atelier.

Progressivement, les entreprises industrielles ont installé des usines dans de nouveaux marchés pour accroître leurs chiffres d'affaires, ou dans des pays à bas coûts (délocalisation) dans le but de diminuer les coûts de production. À partir des années 1980, elles commencent à consulter d'autres fournisseurs autres que leurs fournisseurs locaux pour la même raison.

**b- La gestion des opérations :**

Pour l'amélioration de la productivité, les entreprises ont concentré leurs efforts sur la gestion de la production ou *production management*.

Dans les années soixante-dix, ces efforts se portent également sur la gestion des opérations ou *opérations management*, et cela en parallèle avec la troisième révolution industrielle qui a connu un développement de l'informatique

**c- L'intégration des fonctions au sein de l'entreprise :**

En 1993, Michael Hammer et James Champy ont publié « reengineering the corporation : A manifest for business revolution » ils intégrèrent graduellement leurs différentes fonctions. Elles ont été aidées par la mise en œuvre du système d'information intégré, couvrant les importantes fonctions de l'entreprise (ERP).

**d- La Fragmentation Des Chaines Logistiques :**

À partir de la fin des années quatre-vingt, les entreprises se focalisent sur leur cœur du métier et externalisent auprès d'autres exploitants une partie de leurs activités.

**e- La collaboration avec les clients et les fournisseurs :**

A partir des années 1980, les entreprises initient des actions conjointes avec leurs fournisseurs. L'industrie des produits de consommation est à l'origine de plusieurs initiatives : Réponse rapide, réponse au client efficient ou planification collaborative, prévision et réapprovisionnement.

Après le développement des technologies Internet a facilité la collaboration entre les clients et les fournisseurs.

#### **2.2.4. L'Objectif de la SCM**

L'objectif de la SCM est la création de la valeur (Alain Chapdaniel, 2010), et cela sur les trois axes du développement durable

- a- Sur le plan économique :** la supply chain peut créer de la valeur de différentes façons :
- Apporter de la valeur économique pour les parties prenantes institutionnelles ;

- Une meilleure qualité de service pour les clients améliore le chiffre d'affaires ;
  - Amélioration du cash-flow en diminuant les stocks aux entrepôts de la chaîne et en accélérant la mobilité des flux ;
  - Facturation de prestations à d'autres acteurs de la supply chain (décorticage d'une livraison), ou pour d'autres supply chains (le fabricant distribue des produits à d'autres entreprises par sa propre supply chain) ;
  - Réduction des coûts pour l'amélioration des résultats opérationnels (gestion d'un entrepôt, coûts de livraison).
- b- Sur le plan social :** l'organisation de la supply chain apporte de la valeur sur les conditions de travail :
- Établissement de l'ensemble des dimensions des colis pour abaisser le poids unitaire ;
  - Déploiement des contrats à durée déterminée et évitement du recours à l'intérim par une meilleure planification et facilite les charges de travail.
- c- Sur le plan environnemental :** la SC peut apporter de la valeur en agissant sur :
- Diminution de la pollution de l'environnement en favorisant le transport écologique.
  - Utilisation des entrepôts à énergie verte et autonome (avec production autonome d'énergie et en respectant les normes écologiques).
  - Utilisation des emballages durables.

Selon Lambert, Garcia-Dastugue, et Croxton (2001), Les fonctions achat, production et logistique sont intégrés dans et intra-firmes qui composent la supply chain globale et cette intégration est faite par les démarches de SCM. La chaîne logistique globale est généralement définie comme le réseau des fournisseurs, des entreprises et consommateurs finaux, qui ont pour objectif d'intégrer les sous-systèmes que sont le management d'approvisionnement et le management de la demande, et cela en associant leurs efforts.

### **2.2.5 Pratique d'amélioration de la SC**

Un service client exceptionnel constitue la norme pour les entreprises pour se différencier et se positionner afin de créer de la valeur par rapport aux autres entreprises dans le marché. L'instabilité de l'économie mondiale a ouvert des opportunités pour améliorer les marges et renforcer la position sur le marché. Gérer l'inattendu de manière plus efficace et plus flexible au sein d'une organisation permettra d'obtenir de plus grands bénéfices.

Face à la pression croissante de la demande et fournir des produits de qualité à temps, les entreprises performantes visent à optimiser six domaines clés de la Supply chain et adoptent des logiciels d'une technologie avancée pour obtenir un avantage concurrentiel.

En étant davantage axée sur la demande, les entreprises peuvent maximiser le potentiel du marché tout en réduisant le risque. Pour ce faire efficacement, les organisations doivent aborder six liens clés dans la SC pour atteindre les meilleures pratiques :

**1. Améliorer le service client** : Les niveaux de services à la clientèle sont mesurés par la qualité du produit et la disponibilité de la quantité voulues par les clients

**2. Diminuer l'inventaire** : les entreprises sont en mesure d'optimiser leurs stocks et de réduire les stocks bouchons qui sont les nombres de stock produit en excès, afin de maintenir de bons niveaux de service à la clientèle.

**3. Optimiser la production** : les chaînes de production doivent être claires pour garantir la qualité du produit par lots dans le respect des spécifications, Et l'obtention d'un système efficace de la SCM optimise le séquençage par lot qui signifie une production plus efficace, en minimisant le temps de la configuration et les retards, ainsi les interruptions techniques de la production peuvent être résolus instantanément.

**4. Être agile** : la capacité à réagir vite aux chocs imprévus de la chaîne d'approvisionnement (défaillance des équipements, disponibilité des matières premières, ruptures de stock...etc.) est indispensable pour rester rentable. En étant équipés pour analyser les différentes réponses aux imprévus, les entreprises peuvent prendre des mesures correctives qui garantissent les profits de la fabrique et répondent aux contrats des clients.

**5. Réduire les coûts** : l'approvisionnement, le transport, le fonds de roulement, la gestion des stocks, la distribution et la main-d'œuvre sont des domaines clés pour potentiellement réduire les coûts de la supply chain.

**6. Gérer les matériaux** : la gestion des coûts variables des matières premières est très importante pour définir les bonnes attentes en ce qui concerne le prix posé aux clients. Une bonne planification et une communication efficace protègent les relations avec les clients, ce qui peut avoir un impact significatif sur les marges.

## **2.3. Les maillons de la chaîne logistique**

Du point de vue générale, la réalisation d'un produit ou service pour satisfaire un besoin précis d'un client nécessite l'achat des matières premières et composants, puis la réalisation des opérations de production ou transformation des matières premières en produit fini selon des cycles de transformation adéquats, à l'aide de ressources dans une ou plusieurs entreprises. Et il doit être conditionné et stocké dans des entrepôts avant de distribuer le produit au client par un canal de distribution.

### **2.3.1. Achat et approvisionnement**

Généralement, la production d'un produit quelconque, sollicite l'approvisionnement anticipatif de matières premières et de composants essentielles auprès de fournisseurs. Cependant, le bon fonctionnement de cette procédure nécessite une pré-sélection des fournisseurs par une analyse de leurs performances par rapport à un critère bien déterminé par la stratégie d'achat de l'entreprise (Gerard Baglin, bruel Olivier, Nehme Joseph et Van Dleft Christian, 2013). Le processus d'approvisionnement se réalise juste après la définition des quantités voulues, des dates d'effectuer l'ordre de commande et de la mise à disposition.

Dans le secteur économique, au moins 50 % des coûts générés dans les entreprises sont dus aux coûts d'achat de produits physiques ou de prestations (ou de service). De plus, étant donné que l'environnement économique s'avère être de plus en plus instable et imprévisible, les firmes prospectent des marchands qui peuvent s'adapter vite à des conversions des besoins d'approvisionnement tout en garantissant la maîtrise parfaite de la qualité achetée.

Le processus achat couvre plusieurs activités telles que : *purchasing, procurement, buying, sourcing, global sourcing, strategic sourcing, supply management...etc*, (Rémy le Moigne, 2017). Nous avons tenu à ces activités soient citées en anglais (la langue originaire) car en français, elles sont regroupées en une seule notion : « achat et approvisionnement » sans plus de précision.

L'étude des processus « achat et approvisionnement » sera réservée au 2<sup>ème</sup> chapitre qui représente le cœur de notre recherche.

### **2.3.2. Fabrication ou production.**

Pour convertir les matières premières et tous composants entrants dans le cycle de production, les ressources humaines et matérielles sont utilisées par l'entreprise. Ces derniers

sont achetés chez des fournisseurs, sous forme de produits finis, semi-finis ou bien des matières premières, la conséquence de cette transformation sera livrée au client.

La fabrication est un processus de transformation composé de plusieurs procédures décrites par des étapes opératoires faisant intégrer certaines savoir et savoir-faire techniques et technologiques de l'entreprise.

En termes de performance, la phase de la production est génératrice de coûts, mais elle est autant le fait de réaliser des produits avec une qualité particulière. Comme critère de différenciation stratégiques de l'entreprise, la qualité de réalisation du produit est devenue l'un des critères les plus important. Aujourd'hui, la maîtrise de la qualité de production apparait donc, comme une condition obligatoire à la conquête de parts de marchés. La distinction de la qualité de chaque produit est faite par un mode de classement international identifiant chaque année les sociétés qui fabriquent les produits selon des degrés différents (Gerard Baglin,bruel Olivier,Nehme Joseph et Van Dleft Christian,2013)

La fabrication des produits utilise de nombreuses ressources et mobilise de sérieux investissements industriels, et cette mobilisation peut générer des pertes, qui provoque un changement de la qualité et du délai prévus, selon Rémy le Moigne (2017).

Néanmoins, l'organisation de la production a évolué au fil de temps selon trois modèles successifs :

#### **a- La production artisanale**

Durant cette période, l'homme produisait de façon manuelle et en petite quantité pour satisfaire à ses besoins. L'opération était laborieuse et lente, utilisant des outils simples. Avant la révolution industrielle du 20<sup>ème</sup> siècle, toute la production était artisanale de petite séries, à l'unité et sur commande.

#### **b- La production de masse**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, la révolution industrielle a provoqué un changement radical dans l'organisation de production par l'organisation scientifique de travail de Frederic Taylor, en passant par la méthode artisanale à la production de masse. La production à la chaîne évoquée par Henry Ford a amélioré beaucoup la productivité en réduisant le délai et les coûts de réalisation.

### **c- Lean manufacturing (fabrication sans gaspillage)**

Dans les années trente, le top management de Toyota Motors Corporation a revu certains principes de la production de masse. Les fondateurs de cette nouvelle approche ont constaté que les méthodes de la réussite qui les utilisent les fabricants américains ne sont plus adaptées au marché japonais car ce dernier ne profite pas de la même économie d'échelle.

Un des ingénieurs de Toyota a constaté que les industriels se focalisent souvent sur l'optimisation de l'utilisation de leurs ressources allouées à la production. Ils négligent l'optimisation de la chaîne logistique (processus de production, l'approvisionnement et la distribution finale).

Donc, ils ont pensé à réorganiser les flux de production en éliminant toutes les activités qui n'ont pas de valeur ajoutée, d'où la nécessité de mettre en place un système productif bâti sur une base solide loin de toute forme de gaspillage. En fait, il existe sept catégories des activités de gaspillage :

- Les surproductions.
- Les temps morts le temps d'attente d'un élément qui entre dans le cycle de production).
- La logistique inutile (transport et manutention inutile).
- Les opérations de production
- Les incorrectes.
- Les stocks excessifs.
- Les défauts.
- Les déplacements inutiles des ressources humaines.

L'idée a été défendue au début par des leaders de la fabrication de l'automobile japonaise comme Toyota. Le principe sur lequel ils voulaient développer leurs entreprises a été adopté par les autres constructeurs automobiles japonais. Cette approche a été transférée vers l'occident après que le secteur de fabrication automobile en Japon a bénéficié d'une aire de développement assez importante (Christophe Rousseau,2014).

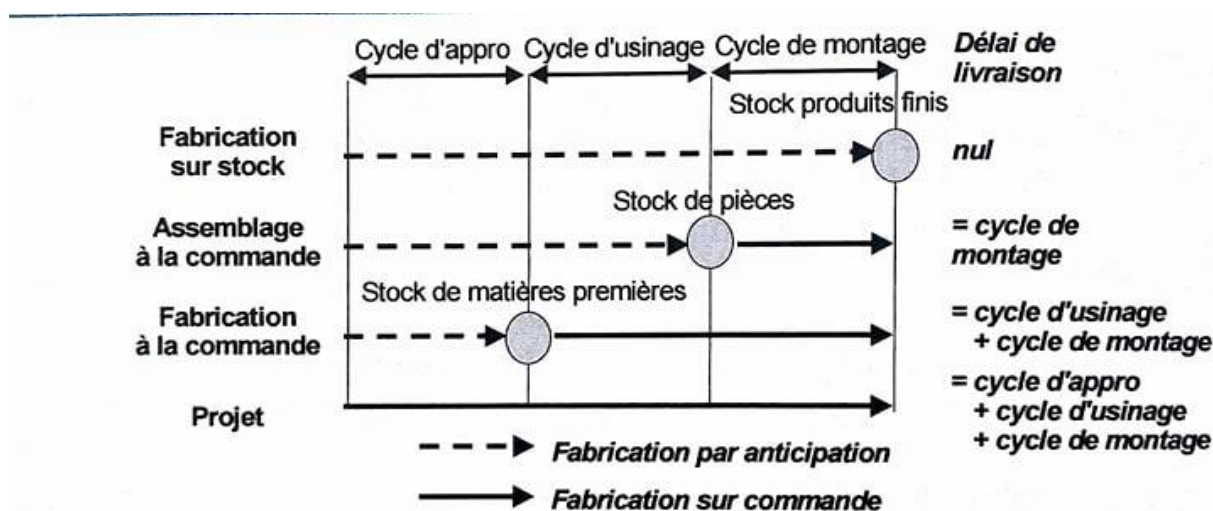
Le tableau suivant permet de comparer entre la production de masse avec le *Lean manufacturing* :

**Tableau 2-** comparaison entre la production de masse et le *Lean manufacturing*

Production de masse	Lean manufacturing
Produire ce qui est possible	Produire ce qui est nécessaire
Large taille de lot	Faible taille de lot
Stock important	Stock faible
Production « poussée » par la production et les prévisions	Production « tirée » par les commandes des clients
Ajustement périodique	Amélioration continue
Production organisée par fonction	Production organisée par produit

Source : Rémy le Moigne, 2017

La production englobe la fabrication, le contrôle et les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements (aménagement, entretien, qualité, capacité court terme, ordonnancement) (Gerard Baglin, bruel Olivier, Nehme Joseph et Van Dleft Christian, 2013). Elle peut être distinguée par le type d'organisation adopté : fabrication sur stock (*make to stock*), assemblage à la commande (*assemble-to-order*), fabrication à la commande (*make-to-order*) et conception et fabrication à la commande (*engineer-to-order*) comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure 3-** Typologie de production

Source : Gerard Baglin, bruel Olivier, Nehme Joseph et Van Dleft Christian, 2013

**1-Fabrication sur stock (*make-to-stock*) :** la fabrication sur stock est une fabrication basée sur une planification faite sur des prévisions des ventes, et le délai de livraison aux

consommateurs, qui est relativement court. En revanche, la notion de risque est très élevée pour l'entreprise car elle doit garder en stock des produits sans avoir la certitude de les vendre.

**2- Assemblage à la commande (*Assemble-to-Order*) :** l'assemblage à la commande est distingué par deux cycles de fabrication :

- La fabrication des composants et sous-ensembles : cette fabrication est commencée par rapport au niveau de leur stock ou selon des prévisions.
- L'assemblage ultime : ne débute que lorsqu'une commande assurée a été enregistrée.

Le temps d'assemblage d'un produit à partir de ses composants est négligeable. Le temps d'acquérir ou de produire un composant est cependant important. Un produit est assemblé uniquement en réponse à la demande (Jing-Sheng Song, 2003)

Le risque pour l'entreprise est minime car fréquemment, les composants peuvent être utilisés dans de nombreux produits finis, ce qui limite le risque de dévalorisation.

**3- Fabrication à la commande (*Make to Order*) :** ce type de fabrication est caractérisé par son timing du lancement de l'opération, car l'entreprise ne lance pas la production sans avoir une commande assurée. En revanche, elle conserve des stocks de matières premières assez importants, les risques pour l'entreprise sont limités par rapport aux autres types de fabrication.

**4- Conception et fabrication à la commande (*Engineer to Order*) :** la conception et fabrication à la commande se caractérisent par des commandes de produits typiques, généralement en petites quantités. Les produits (ETO) peuvent nécessiter un ensemble spécifique de nombre d'articles et nomenclatures, ceux-ci sont souvent complexes avec de longs délais. Les clients sont fortement impliqués tout au long du processus de conception et du processus de fabrication.

Il est généralement limité à un processus de conception technique impliquant les tâches d'analyse technique, de conception détaillée et de conception de processus de fabrication. Il n'inclut pas la phase de fabrication et d'assemblage. Dans une opération ETO traditionnelle, la fonctionnalité et le design du produit est le principal objectif de conception.

### 2.3.3. Distribution

Selon Gerard Baglin, bruel Olivier, Nehme Joseph et Van Dleft Christian (2013), la mission ultime de la supply chain est de délivrer le produit au client sous un ensemble de conditions : la livraison soit au bon moment , à l'endroit prévu , avec la quantité souhaitée et parfois sous un conditionnement spécifique.

La distribution est donc au cœur de la notion de qualité de service au client. Alors c'est clair qu'en complément des actions techniques de fabrication, il convient de donner de l'importance aux opérations liées au processus de distribution du produit.

La première étape de ce processus consiste à réaliser un conditionnement correspondant à la région où la commande sera expédiée (design, langue), ensuite, on réalise un emballage afin de protéger les produits durant le transport. Cet emballage peut être standard pour des produits peu fragiles, ou très soigneusement conçu, dans le cas de produits qui peuvent être facilement endommager. Il faut noter que généralement le processus de distribution ne se fait pas par unité individuelle mais par lot de distribution.

Les commandes conditionnées sont transportées directement au client, soit dans un site d'entrepasage intermédiaire avant livraison, éventuellement sous un conditionnement spécifique avec un mode de transport adapté.

Selon Joelle Bonenfant (2016) « *la distribution c'est un élément de la politique commerciale, qui permet de mettre à disposition du consommateur final les biens et services, consiste à sélectionner et à gérer un ensemble de moyens pour que les bien soient disponibles au bon endroit, dans les quantités voulues et dans les conditions matérielles les plus propices à susciter l'acte d'achat. Cela implique souvent l'intervention d'intermédiaires qui constituent alors les éléments du canal de distribution de l'entreprise* ».

Selon cette dernière la distribution fait intervenir les notions de :

- 1- Canal de distribution : c'est le chemin commercial parcouru par un produit pour aller du producteur à l'acheteur final.
- 2- Circuit de distribution : regroupe l'ensemble des canaux par lesquels un même bien est acheminé du producteur au consommateur, et c'est souvent confondu avec le canal de distribution.
- 3- Réseau de distribution : c'est l'ensemble des personnes physiques ou des entreprises qui interviennent dans la distribution d'un bien ou d'un service.

### a- Les types de canaux de distribution

- **Canal ultra court** (Canal direct) : Aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur

**Producteur → Consommateur**

- **Canal court** : Un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur

**Producteur → Détaillant → Consommateur**

- **Canal Long** : Nombre d'intermédiaires égal ou supérieur à deux

**Producteur → Grossiste → Détaillant → Consommateur**

Dans le tableau suivant nous pouvons constater les avantages et les inconvénients de chaque type de canal de distribution en donnant un exemple pour chaque canal :

**Tableau 3-** Comparaison entre les différents types de canaux :

Type de canal	Exemple	Avantages	Inconvénients
<b>Canal Ultracourt (direct)</b>	<b>Vente directe au marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance approfondie des besoins de la clientèle.</li> <li>- Lancement rapide des nouveaux produits.</li> <li>- Service à la carte pour les clients.</li> <li>- Gain de la marge des intermédiaires (grossistes et détaillants).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et gestion très lourde des vendeurs.</li> <li>- Stockage très important.</li> <li>- Capacité financière importante.</li> <li>- Nécessité de connaître la distribution.</li> </ul>
<b>Canal Court</b>	<b>Vente à l'hypermarché, franchise, concession</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain de la marge des grossistes.</li> <li>- Bon service après-vente.</li> <li>- Une meilleure connaissance du marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de réaliser des actions de promotion vers les consommateurs.</li> <li>- Nécessité de faire un stockage important.</li> </ul>

		- Une croissance de la notoriété et de l'implantation géographique.	- Certains détaillants peuvent être insolvables.
<b>Canal long</b>	<b>Vente de produits de quincaillerie (passe par le grossiste)</b>	- Réduit la force de vente. - Une couverture géographique plus dense et une régulation des ventes grâce aux stocks des intermédiaires. - Diminution des frais de transport et de stockage.	- Perte du contact avec les détaillants et dépendance vis à vis des grossistes : perte du contrôle de la distribution du produit.

Source : Traore Mohamed Amine, 2012

#### **b- Les modes de distribution :**

Il existe trois modes de distribution entre lesquels l'entreprise va arbitrer en fonction de sa stratégie de distribution des produits (écrémage ou pénétration) :

**1- La distribution intensive** : elle consiste à s'implanter dans le plus grand nombre de points de vente possible pour garantir une couverture maximale du marché. Elle convient aux produits de grande consommation par exemple les produits alimentaires, des produits à prix faible, sans complexité technique et à grande fréquence d'achat.

**2- La distribution exclusive** : le fabricant octroie à un distributeur l'exclusivité de la vente de ses produits sur une zone géographique précise. Le distributeur ne peut pas vendre de produits concurrents. Cette forme de distribution fait l'objet d'un contrat de concession, de franchise, de fourniture exclusive...

**3- La distribution sélective** : le producteur choisit un nombre limité de distributeurs en fonction de certaines caractéristiques : taille du magasin, compétence des vendeurs, emplacement, agencement, image de marque... Le canal de distribution est intégré à l'image de marque du produit.

## 2.4. La logistique du retour.

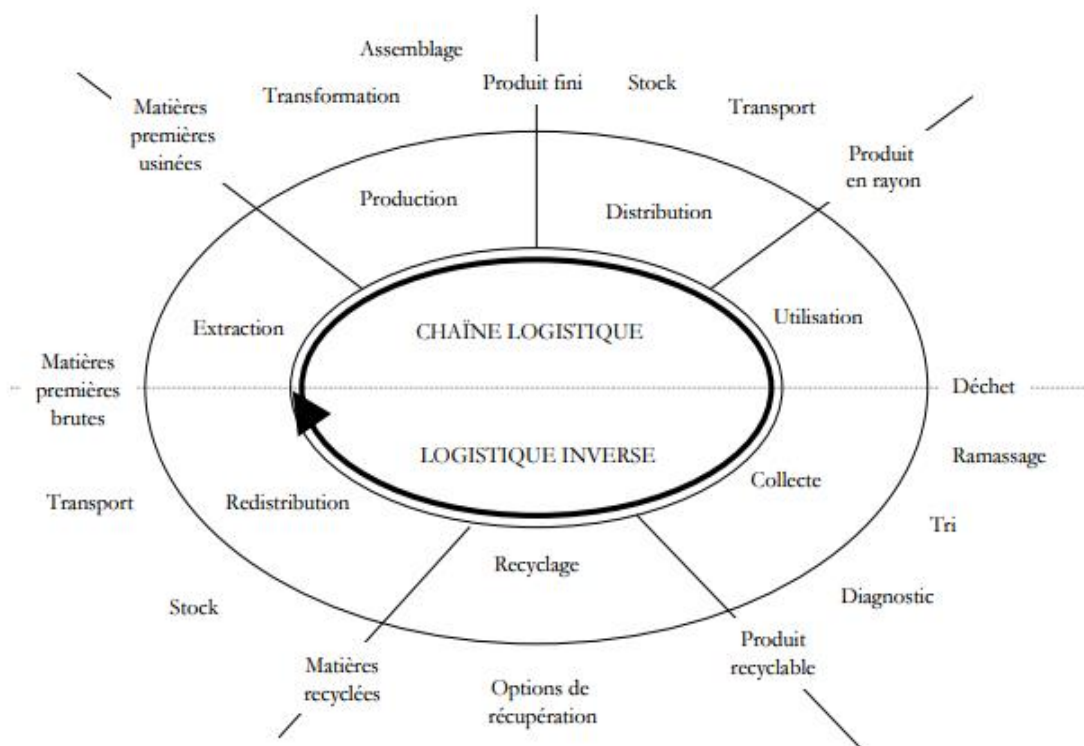
Le terme logistique du retour ou la logistique inverse, qui est devenu seulement récemment partie de la vocabulaire managérial et académique actuel, est « *un processus par lequel une société de fabrication régit le retour de ses produits, pièces et matériaux des sites de consommation, afin de les réutiliser, récupérer leur résidu valeur, ou d'en disposer* » (Gandolfo et Sbrana -cité par Kulikova Olga,2016-).

La logistique inverse est une nouvelle notion dans l'histoire de la logistique et de la gestion de la supply chain.

Une définition a été établie par Eymery (cité par Antoine Landrieu,2001) « *la logistique inverse répond à la nécessité de retirer du service les produits après usage et de les traiter en les détruisant, en les transformant ou en les recyclant, dans le but de réduire les coûts en valorisant les produits récupérés et, de plus en plus, dans le but de répondre aux exigences du respect de l'environnement* ».

Dans la figure ci-dessous nous pouvons avoir une idée sur chaque étape de la logistique inverse et sa relation avec la chaîne logistique :

**Figure 4-** Logistique inverse et la chaîne logistique :



Source : Antoine Landrieu, 2001

Actuellement, il existe de nombreuses raisons de faire un flux inverse, par exemple :

- Dysfonctionnement ou défaut des produits ;
- Insatisfaction des clients ;
- Absence de correspondance avec les produits commandés par les acheteurs intermédiaires (détaillants) ;
- *Overstock* de l'entrepôt ;
- Retour des emballages spéciaux ou des conteneurs après la livraison ou le montage du produit ;
- Produits envoyés à l'usine pour le développement ou l'utilisation future.

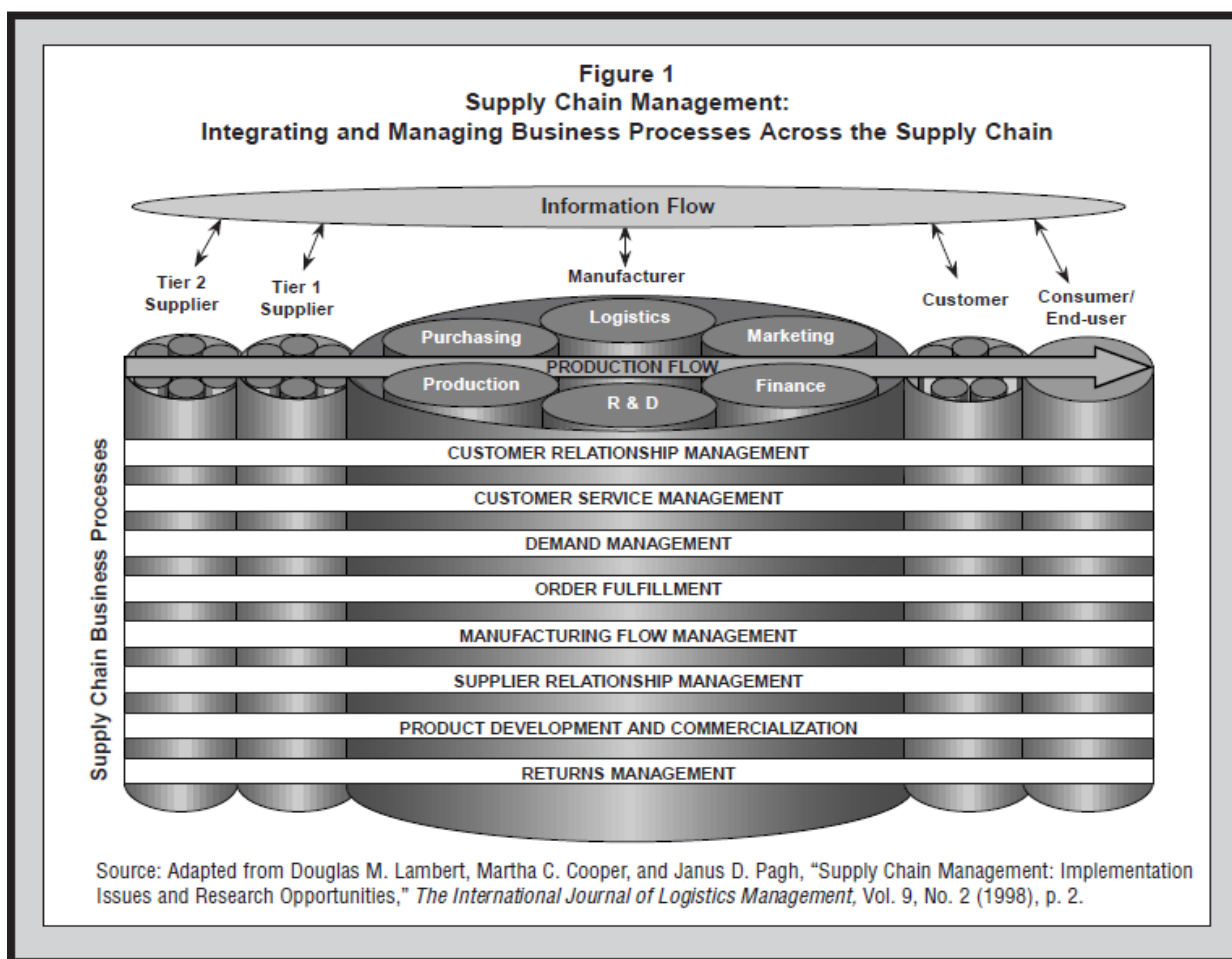
## **2.5. Les processus de la Supply chain management.**

Selon Croxton, Sebastian Garcia et Douglas.M.Lambert (2001) la supply chain management a été identifiée par le Forum mondial de la supply chain (SCGF) comme un ensemble de huit processus clés qui composent le cœur de cette chaîne :

- a. Customer relation management -CRM- (Gestion de la relation client).
- b. Customer service management (Gestion du service client).
- c. Demand management (Gestion de la demande).
- d. Order Fulfillement (L'exécution des commandes).
- e. Manufacturing flow management (Gestion des flux de fabrication).
- f. Product development and comercialisation (Développement de produits et commercialisation).
- g. Resturns Management (Gestion des retours).
- h. Supplier relation management -SRM- (gestion de la relation fournisseur).

La figure suivante permet de schématiser les processus de la supply chain :

**Figure 5-** Processus de la chaîne logistique :



Source : Lambert M.Douglas,2004

Le terme "approvisionnement" est une source de confusion. Novak et Simco (cité par Lambert ,2004) soulignent que cette confusion, en citant des études dans lesquelles l'approvisionnement a été défini comme « ... *l'acte d'acheter ou bien toutes les activités nécessaires pour acquérir des biens et services* » et d'autres auteurs utilisent des définitions similaires.

Les huit processus métier clés s'exécutent tout au long de la chaîne d'approvisionnement et passent à travers les entreprises et silos fonctionnels au sein de chaque firme (voir la figure 5). Les silos fonctionnels comprennent Marketing, Production, Finance, Recherche et développement, Achats et Logistique. Les activités dans ces processus résident à l'intérieur d'un silo fonctionnel mais un processus entier ne sera pas contenu dans une seule fonction.

Cette vue plus large de SCM qui est illustrée à la figure 4, représente une présentation simplifiée de la structure du réseau de la chaîne, les flux d'informations et de produits, et la chaîne d'approvisionnement clé processus de gestion pénétrant les silos fonctionnels au sein de l'entreprise ainsi que silos d'entreprise à travers la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les processus métier deviennent la chaîne d'approvisionnement.

#### **A. Customer Relationship Management-CRM- (gestion de la relation client).**

Le processus CRM fournit la structure ou comment les relations avec les clients sont développées et maintenues. Grâce à ce processus, la gestion identifie les principaux clients et groupes de clients ciblé dans le cadre de la mission commerciale de la firme. Le but est de segmenter les clients en fonction de leur valeur au fil du temps et à augmenter la fidélité de la clientèle en fournissant des produits personnalisés et les services appropriés à la proposition de leur valeur particulière.

Les leaders dans ce processus créent des équipes inter-fonctionnelles pour adapter les accords de produits et services (Product and Service Accords –PSA-) en l’attachant aux comptes clés et les segments de la clientèle et le document qui explique comment les deux entreprises s'engageront dans l’échange commercial.

Le PSA précise les niveaux de performance pour l'entreprise. Il fournit aussi une base pour les rapports de performance qui mesurent la rentabilité des clients individuels ainsi que l’impact financière de l’entreprise sur la performance financière du client.

Les équipes de la CRM travailleront ensuite avec les clients potentiels pour améliorer le processus et éliminer la variation de la demande une valeur ajoutées.

#### **B. Customer service management (gestion du service client)**

La gestion au quotidien des attentes de son client et la définition de produits et services dans chaque contrat doit être faite par l’entreprise ou plutôt le service concerné (service commercial).

Par exemple, le service client assistera le client à mieux saisir toutes les fonctionnalités du produit, et lui fournira des informations en temps réel sur les dates de livraisons et concevoir une relation très forte avec chaque client potentiel et fournir toute autre information nécessaire sur la disponibilité du produit.

### **C. Demand management (gestion de la demande)**

L'anticipation c'est le concept clé de la gestion de la demande dans une supply chain et il s'agit de gérer l'équilibre entre les capacités de la chaîne logistique et les besoins des clients. La prévision est l'élément atout de la gestion de la demande.

Pour encadrer la synchronisation entre l'offre et la demande, les prévisions seules ne suffisent pas et l'amélioration de la flexibilité est primordiale pour la réussite.

### **D. Order fillfilement (l'exécution des commandes):**

Le traitement des commandes est l'ensemble des démarches entreprises par une entreprise entre la réception d'une nouvelle commande et la prise de cette commande entre les mains du client. Le processus implique l'entreposage, la cueillette et l'emballage du produit, l'expédition et l'envoi d'un courriel automatisé au client pour lui faire savoir que la commande est en transit.

### **E. Manufacturing Flow Management (la gestion des flux de production)**

La gestion des flux de fabrication selon Lambert comprend toutes les activités nécessaires pour obtenir, mettre en œuvre et gérer la flexibilité de fabrication dans la chaîne d'approvisionnement et pour acheminer les produits à travers les usines. La possibilité de fabriquer rapidement une grande variété de produits au coût le plus bas possible est le reflet de ce processus, pour atteindre le niveau de flexibilité de fabrication souhaitée, la planification et l'exécution doivent s'étendre au-delà des quatre volets de la fabrication et jusqu'aux partenaires de la chaîne logistique.

### **F. Product devlopment and commercialisation (développement du produit et la commercialisation)**

Le processus du supply chain management fournit la structure pour travailler avec les clients et les fournisseurs pour développer des produits et les amènent au marché. La mise en œuvre efficace de ce processus permet non seulement à la direction de coordonner l'efficacité du flux de nouveaux produits à travers la SC, mais aussi aide les autres membres de la supply chain pour intensifier la production, logistique, marketing et autres activités nécessaires au soutien de la commercialisation du produit. Un développement de produit et l'équipe du processus du développement et commercialisation de produit travaillent avec l'équipe de CRM pour identifier les besoins de client.

### **G. *Returns Management* (Gestion des retours)**

La gestion des retours est le processus dans lequel les activités associées au retour, la logistique inverse et l'évitement des retours sont gérées au sein de l'entreprise et parmi les maillons clés de la chaîne d'approvisionnement. L'évitement, qui est un élément clé de ce processus, minimise le nombre de demandes de retour. Cela peut inclure de s'assurer que la qualité et la convivialité du produit sont au niveau le plus élevé possible avant que le produit ne soit vendu expédié. L'évitement pourrait également entraîner la modification des programmes promotionnels qui chargent le pipeline lorsqu'il n'y a aucune chance réaliste que le produit expédié soit vendu. Correctement mis en œuvre, le processus de gestion des retours permet aux entreprises non seulement de gérer efficacement le flux de produits inversé, mais aussi d'identifier les opportunités de réduction des retours non désirés et de contrôler les actifs réutilisables tels que les conteneurs. La gestion efficace des retours est une partie importante de la gestion de la chaîne logistique et offre l'opportunité d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

### **H. *Supplier Relation Management-SRM-* (Gestion de la relation fournisseur)**

Ce processus donne les procédures et les faits pour développer et maintenir les relations avec les fournisseurs. Comme le nom l'inspire, le SRM est une image miroir de la gestion des relations clients. Et comme c'est le cas pour le CRM, cela implique de développer des relations fortes avec un petit sous-ensemble de fournisseurs selon la valeur que ces derniers apportent à l'entreprise au fil du temps.

Et nous allons entamer le SRM plus en détails dans le chapitre suivant dans le cadre de notre étude académique.

**CHAPITRE II : LA GESTION DE LA  
RELATION FOURNISSEUR (SUPPLIER  
RELATION MANAGEMENT -SRM)**

L'étude de la gestion de la relation fournisseur relève de l'approche processuelle qui voit cette fonction comme processus fondamental et sous processus indispensable dans la chaîne globale logistique.

Dans ce chapitre, nous essayerons de mettre l'accent sur l'aspect stratégique de certaines fonctions clé dans le SCM : Achat et approvisionnement, dans un premier temps, puis nous tenterons d'étudier la relation fournisseur dans sa globalité, tenant compte de certaines spécificités concernant les types, les niveaux ainsi que les catégories.

## **Section 1 : Le processus d'approvisionnement.**

Le processus d'approvisionnement dans une entreprise consiste à impliquer plusieurs composants métiers et gère plusieurs autres sous-processus. Citons à titre indicatif, l'identification des besoins, la localisation et la sélection des fournisseurs, passant par la négociation des prix, des termes techniques ou contractuels, en continuant jusqu'à la réception définitive de la livraison.

Cette fonction qui se situe en amont de la Supply Chain, joue un rôle fondamental dans la pérennité de l'entreprise, car elle affecte directement les niveaux de la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise du fait de son évidence dans les entreprises économique à l'exception de quelques-unes.

### **1.1. La fonction approvisionnement dans l'entreprise.**

La relation client/ fournisseur est fondée sur la détermination de chaque partenaire d'emporter conditions commerciales les plus bénéfiques, et la contradiction de chaque volonté de partenaire est logique (Devan Sohier et Joel Sohier,2017). Par exemple, le changement du prix de la prestation au niveau similaire de la qualité se fait forcément au bénéfice de la rentabilité de l'un et au détriment de celle de l'autre. Cette réalité antagonique, est la base de la relation client/fournisseur dont le maintien d'une bonne gestion avec les fournisseurs est indispensable.

La fonction approvisionnement regroupe la fonction logistique, achat, et la gestion des stocks. D'après Gilles Lasnier (2015) la majorité des entreprises possèdent une fonction approvisionnement à part entière au sein de leur structure organisationnelle.

Afin de minimiser les coûts d'achat et de maintenir des relations sereines avec les fournisseurs, la gestion de la fonction approvisionnement doit être dirigée par le responsable des achats à l'intérieur de cet organisme.

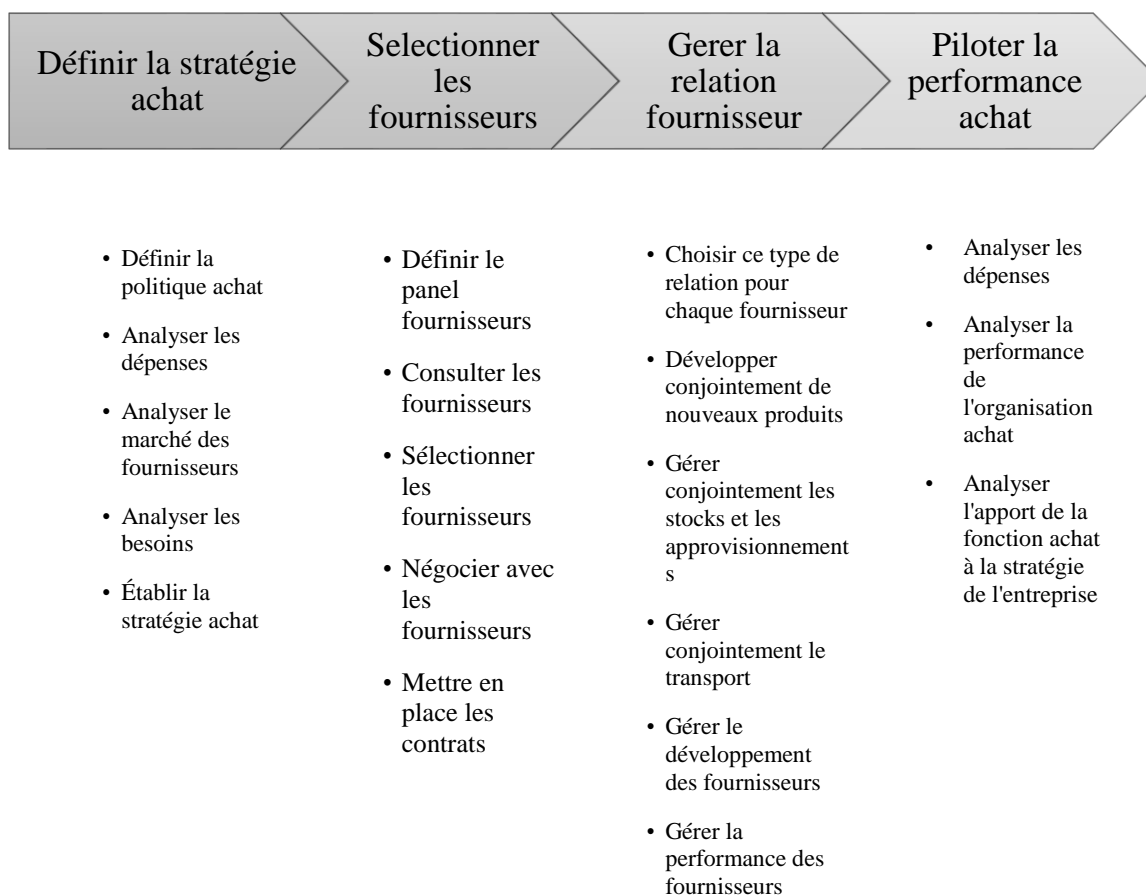
L'approvisionnement intervient sur trois types de flux :

- Les flux physiques : les produits et matières premières approvisionnés,
- Les flux d'informations : les données de suivi des flux physique seront envoyées et réceptionnées.
- Les flux administratifs : le côté administratif de l'approvisionnement se décompose en gestion des bons de commandes, factures, ordres de réception, bons de livraisons, litiges..., etc.

Nous procédons à présenter la fonction « achat » l'une des fonctions constituant le volet « approvisionnement ». L'étude de son processus consiste à mieux cerner notre point de recherche qui est le processus de gestion de la relation fournisseur.

## **1.2. Le processus achat.**

Les fonctions « achat et approvisionnement » ont été toujours confondues. Rémy Le Moigne (2017) a pu distinguer entre deux fonctions en élaborant le processus d'achat (figure 6) différemment du processus approvisionnement en soulignant que ce processus est pratiquement invariant dans la plupart des entreprises industrielles ou de distribution :

**Figure 6-** Exemple de Processus Achat

Source : Rémy Le Moigne, 2017

### 1.3 Définir la stratégie achat :

La stratégie d'approvisionnement est définie comme un moyen d'atteindre les objectifs à plus long terme grâce à l'acquisition de matériaux et à l'exécution des projets.

Baily et Al (cité par Clement Addae, 2015) ont expliqué que partout et à chaque fois que les stratégies d'approvisionnement sont insuffisantes, les opportunités adéquates sont perdues tandis que les menaces sont négligées. Les termes comme la gestion des achats, des achats, de l'approvisionnement et de la logistique peuvent être utilisés de manière interchangeable et que la fonction d'approvisionnement doit donc satisfaire à toutes les exigences matérielles pour les activités productives de l'organisation. La fonction d'approvisionnement visant les activités de soutien peut être de nature très différente et certains peuvent avoir un « caractère de projet » et peuvent être uniques et de grande valeur.

Les deux stratégies achats fondamentales :

**a- Achats lourds :**

Selon Olivier Bruel (2014) dans ces catégories sans risques majeurs, mais caractérisées par un enjeu économique important pour l'entreprise, on trouve généralement des achats standards ou personnalisés du marché et des achats spécifiques mais pour lesquels la transférabilité des fournisseurs est aisée, peu coûteuse et relativement rapide comme le cas de pièces de technologies matures et disposant d'un marché fournisseur large et relativement compétitif.

De plus la société a une position concurrentielle à l'achat assez dominante. On doit alors chercher à renforcer cette position, par utilisation conjointe des leviers suivants :

- La globalisation interne (par mutualisation des volumes pour augmenter le pouvoir de négociation), conjointement à une réduction du nombre de fournisseurs (pour augmenter son poids chez chacun d'eux)
- L'appel d'offre et la mise en concurrence, ainsi que l'analyse détaillée des structures de coûts fournisseurs sont généralement aussi des leviers importants pour créer les conditions d'une compétition suffisante
- La négociation des prix et des coûts, des contrats et des accords
- Les actions de réduction des coûts sur tous les éléments du taux total des acquisitions
- Développement de la base fournisseurs (portfolio) à un échelon plus large, par consultation internationale et déploiement vers le Low Cost countries.

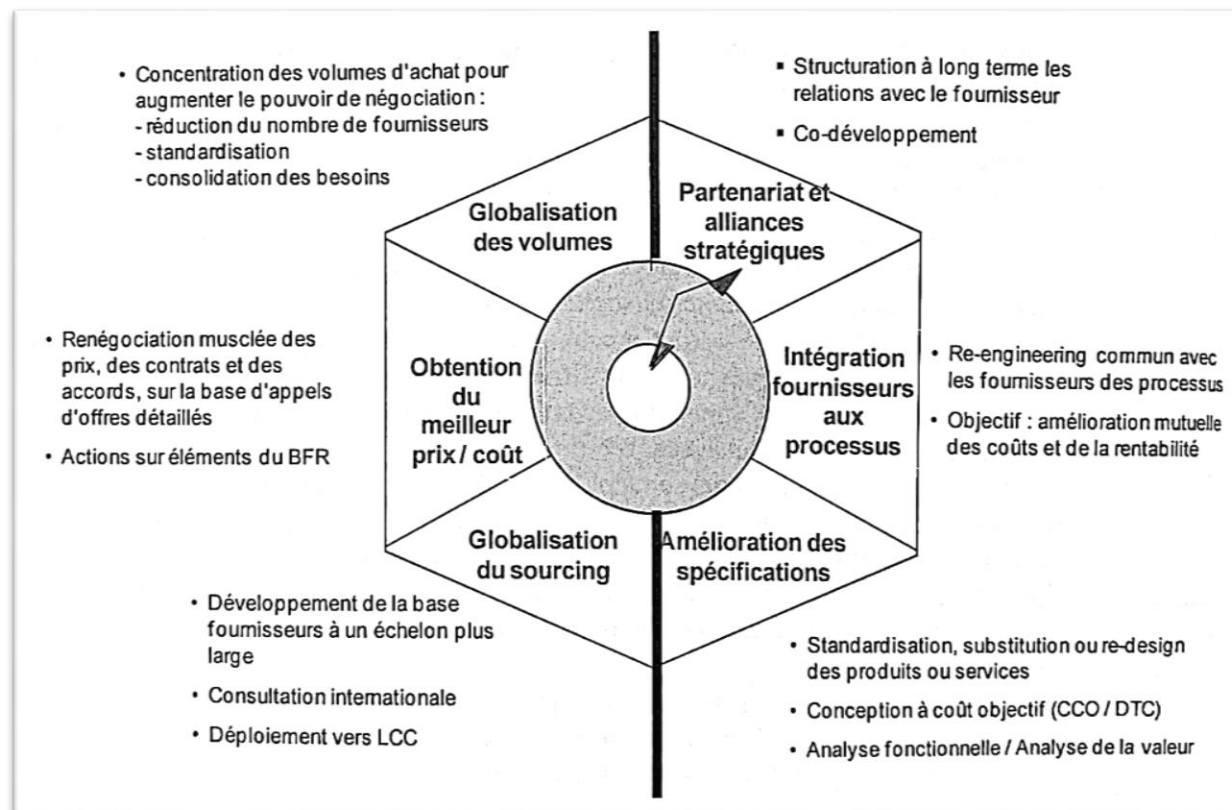
**b- Achats stratégiques :**

Pour les achats stratégiques, à risques majeurs ou au marché technique, on cherche à privilégier la différenciation tout en recherchant la maîtrise des coûts par conception avec les leviers prioritaires suivants :

- Une veille technologique qui doit alimenter le processus d'innovation interne
- L'homologation de fournisseurs à profil dominant et la constitution d'un panel restreint adapté
- La structuration de relations à moyen et long terme avec les fournisseurs
- Un traitement clair et formalisé des questions de propriété intellectuelle et de la protection de l'innovation par des mécanismes adéquats.
- Passer à la démarche de standardisation ou de substitution de produits.

Dans la figure ci-dessous nous pouvons différencier les deux types de stratégie achats, celle d'à gauche c'est les achats lourds, à droite les achats stratégiques :

**Figure 7-** Les types de stratégie « Achat » :



Source : Olivier Bruel ,2014

## 1.4 Acheter ou sous-traiter

L'une des mutations fondamentales que nos systèmes économiques connaissent depuis les quinze dernières années est celle des phénomènes de sous-traitance et d'externalisation. L'externalisation (outsourcing) et la sous-traitance constituent un outil de la stratégie pour deux raisons principales : réduire les coûts et dégager des ressources à réaffecter sur des missions prioritaires.

### 1.4.1 Sous-traitance

La sous-traitance a été défini par l'AFNOR (cité par David Doriol et Thierry Sauvage,2012) comme : « la sous-traitance consiste à confier une ou plusieurs opérations de conception d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre, ou de maintenance du produit à une

*entreprise dite preneur d'ordres qui sera tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres ».*

Le sous-traitant est obligé d'apporter les ressources nécessaires, mais le management des activités sous-traitées sera assuré par le client, donc les actifs et les responsabilités seront toujours du client.

#### **a- Les différents types de la sous-traitance**

D'après Essofa-Deh (2007) il distingue trois (3) types de sous-traitance à savoir : La sous-traitance de spécialité, la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de marché.

##### 1. La sous-traitance de spécialité

Dans ce type l'entreprise estime de ne pas disposer du savoir-faire approprié pour réaliser une prestation.

##### 2. La sous-traitance de capacité

Cette opération consiste à faire appel à un prestataire lorsque l'entreprise est dans l'inaptitude de répondre au flux de demandes dans les délais.

##### 3. La sous-traitance de marché

Dans ce type de sous-traitance l'entreprise confie l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage à une autre entreprise.

#### **1.4.2 Externalisation**

M.Greaver (cité par David Doriol,2012) a donné une définition de l'externalisation *« c'est l'acte par lequel on transfère des activités internes récurrentes d'une entreprise et les pouvoirs décisionnels qui y sont associés à un prestataire extérieur dans les conditions définies par le contrat. Dans la pratique, sont bien souvent transférées non seulement les activités, mais également les facteurs de production, à savoir les ressources contribuant à la réalisation de l'activité récurrentes : Personnel, installations, équipement, technologie...et les droits décisionnels, c'est-à-dire la responsabilité de prendre des décisions relatives à certains éléments des activités transférées »*

Donc l'externalisation est devenir un client d'un prestataire qui fournit un service qui était déjà produit les services interne de l'entreprise. En parallèle, les actifs et les salariés liés à cette activité sont transférés vers le prestataire comme l'a expliqué Jerome Berthelley

(1999). Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'externalisation est devenue un sujet décisif pour le management stratégique. Aux États-Unis, The Outsourcing Institute est une organisation spécialement dédiée à l'externalisation.

Pour externaliser le management de l'entreprise doit changer la structure organisationnelle vers une nouvelle qui se caractérise par plusieurs particularités :

- Elle consiste à se procurer un service qui a déjà été produit en interne
- Elle implique un transfert vers le prestataire des actifs qui sous-tendaient l'activité.
- Elle se fonde sur un contrat, généralement de long terme
- Elle est une forme d'organisation nouvelle.
- Elle introduit une dépendance

David Doriol (2012) a distingué 4 types d'externalisation :

a- **L'externalisation traditionnelle** : consiste à confier à un prestataire, de façon répétée, des activités qui n'étaient pas effectuées en interne, peu délicates et éloignées du cœur de métier de l'entreprise.

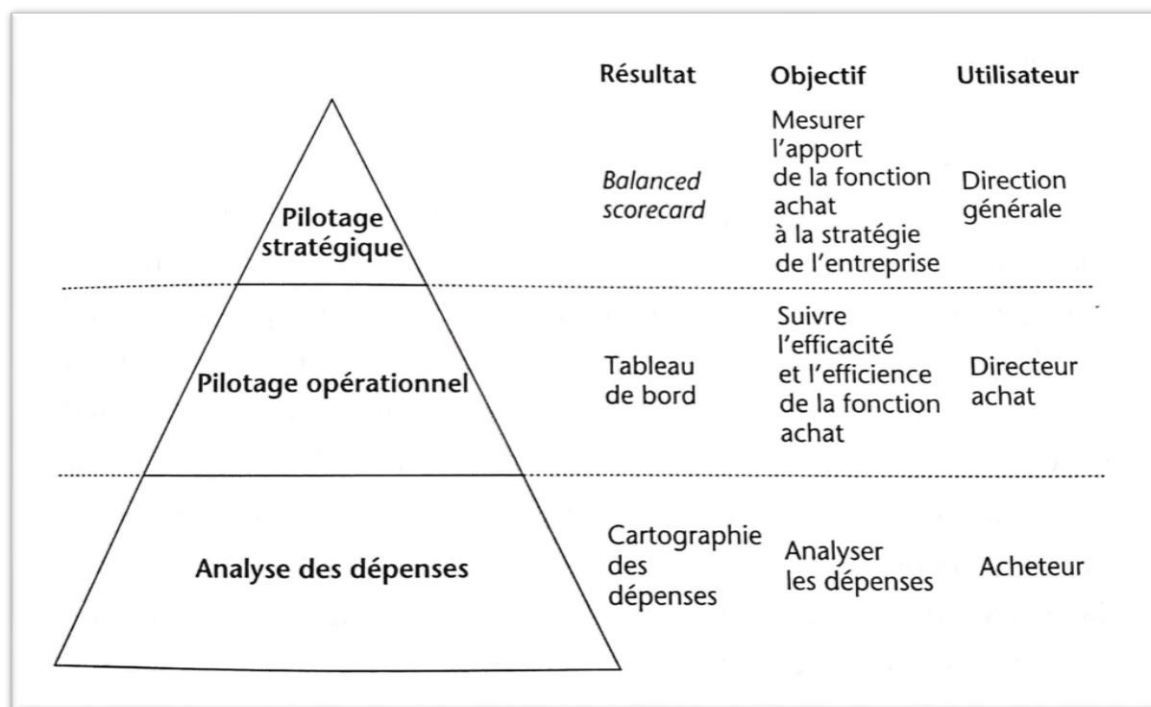
b- **L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources** : consiste à confier à un prestataire extérieur une activité peu critique mais qui ont été réalisée en interne. Ces actes d'externalisation s'accompagnent très souvent d'un transfert d'actifs humains et/ou matériels vers le prestataire.

c- **L'externalisation stratégique avec transfert de ressources** : consiste à confier à un prestataire une activité proche du cœur de métier jusque-là exécutée en interne.

d- **L'externalisation stratégique** : consiste à confier de façon répétée à un prestataire une activité critique qui n'était pas réalisée en interne.

## 1.5 Piloter la performance achat

Le pilotage de la performance des achats comprend l'analyse des dépenses, le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique, il est réalisé de façon différente tout dépend l'utilisateur destiné disant direction générale, directeur achat ou bien l'acheteur comme décrite par Rémy le Moigne (2017).

**Figure 8-** Pilotage de la performance Achat

Source : Rémy le Moigne, 2017

Pour analyser la performance de l'organisation achat il faut évaluer l'efficacité et l'efficacité de cette dernière, la mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères :

- La maîtrise des coûts.
- Le respect des normes de la qualité.
- Le respect des délais.

Par contre, l'efficacité d'une organisation achat examine les principales ressources de cette organisation :

- Les collaborateurs
- Le management
- Les procédures et les systèmes d'information
- Le taux de commandes d'achat gérés à l'aide d'un système d'information

Pour bien mesurer la performance de l'organisation achat, il y a plusieurs indicateurs de suivi, nous trouverons dans le tableau ci-après quelques-uns :

**Tableau 4-** les indicateurs de suivi de la performance achat :

Nom	Nom en anglais	Unité de mesure	Description
Dérive achat		%	La dérive achat mesure l'évolution du prix d'achat. Cette évolution peut être le résultat de négociations commerciales, de l'évolution d'un taux de change ou encore l'évolution du cout de matières premières. $\frac{(\text{Prix produit-prix produit année N-1})}{\text{Prix produit- prix produit N-1}} \times \text{Quantité}$
Valeur moyenne d'une commande	Average order value	Valeur	$\frac{\text{Valeur totale des commandes d'achat}}{\text{Nombre de commande d'achat}}$
Ratio de rotation du crédit fournisseurs	Days payable out-standing (DPO)	Durée	Le ratio de rotation du crédit fournisseurs mesure le délai moyen de paiement des fournisseurs $\frac{\text{Montant encours fournisseurs} \times \text{durée période}}{\text{Nombre des achats TTC sur la période}}$
Cout moyen de passation d'une commande	Average order procssing cost	Cout	$\frac{\text{Cout annuel de passation des commandes}}{\text{Nombre total des commandes}}$

Source : Rémy le Moigne....

## **Section 2. La gestion de la relation fournisseur -SRM-**

SRM ou Supplier Relationship Management est l'un des plus importants processus de la Supply chain management. Comme nous l'avons signalé dans le chapitre précédent, il s'agit du processus qui définit la façon dont une entreprise traite avec ses fournisseurs, constituant ainsi un élément clé du processus global du SCM. Selon M. Lambert Douglas (2004), les entreprises ont un large éventail de relations avec les fournisseurs, certains proches et d'autres tiennent relativement une certaine distance. Une des caractéristiques importantes de SRM est qu'il représente un changement radical de perspective pour de nombreuses entreprises, car il nécessite une nouvelle façon de penser sur la collaboration avec les fournisseurs, exigeant plus de transparence, et plus à l'aise dans la gestion de la relation avec eux.

Dans le séminaire sur le SRM (Washington, 2003) les intervenants ont constaté que le rythme de la concurrence mondiale exerce une pression croissante sur les entreprises pour rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus compétitives ou risquer de faire faillite. Les entreprises se tournaient naturellement vers leurs fournisseurs dans le but de réduire les coûts et étaient souvent rapides à passer à d'autres fournisseurs s'ils ne pouvaient pas satisfaire les demandes de prix et de qualité espérées.

Les fournisseurs, d'autre part, ont souvent estimé que les entreprises utilisent des tactiques brutales, attaquant les marges des fournisseurs pour réduire les coûts plutôt que de travailler ensemble pour trouver des moyens de réduire les derniers. SRM offre aux entreprises et aux fournisseurs un moyen structuré d'améliorer leurs relations, d'accroître leur rentabilité et à long terme, de fournir des produits et services améliorés aux consommateurs finaux.

### **2.1 La structure du SRM**

Pour Christian Schuh, Micheal Strohmer, Stephan Eston, Mike Hales et Alenka Triplat (2014) l'une des principales ambitions qu'ils avaient lorsque ils ont élaboré le programme True SRM était d'élaborer un cadre pratique qui fonctionnait réellement. Trop d'initiatives SRM antérieures sont restées bloquées à un niveau philosophique qui laisse les entreprises croire des choses comme l'idée qu'ils devraient s'associer avec tous les fournisseurs. D'autres initiatives SRM qui se sont concentrées entièrement sur les processus et les systèmes informatiques qui permettent de savoir qui parle à quel fournisseur ont un aspect du système qui puisse être utile.

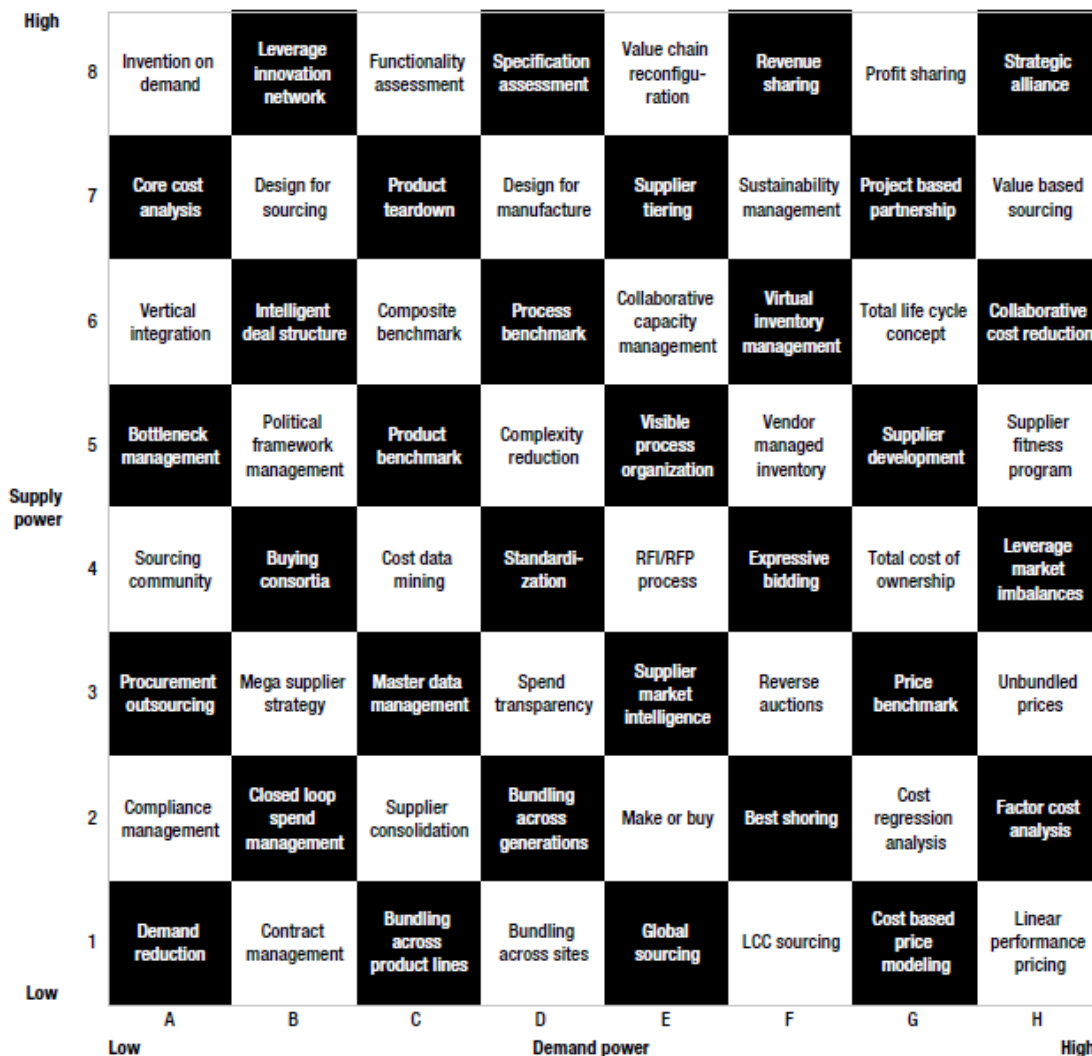
Alors on a deux exigences pour le cadre qui ont émergé :

- L'entreprise doit séparer les fournisseurs potentiels de l'ensemble des fournisseurs dont dispose habituellement cette entreprise.
- Elle doit fournir des recommandations spécifiques sur la façon d'interagir avec les fournisseurs qui relèvent de ses différents domaines. Afin de séparer les fournisseurs potentiels des autres, elle doit examiner les dimensions qui nous permettent d'évaluer ce que signifie un fournisseur pour une entreprise.

Ce processus était assez simple, et il est important de prendre en considération la performance actuelle du fournisseur et le potentiel stratégique du fournisseur. Avec cela, nous avons les deux axes du cadre du SRM.

La création du cadre est plus difficile. La première question à clarifier est de savoir si l'entreprise propose des modèles distincts ou un nombre illimité de modèles hybrides. Christian Schuh, Robert Cromoser, Michael F. Strohmer, Ramon Romero Perez, Alenka Triplat (2008), ont suggéré des modèles hybrides. Dans cette approche, plusieurs catégories sont mappées sur l'échiquier, puis les 64 méthodes qui sont dans la zone générale de la catégorie sont évaluées pour leur pertinence par rapport à la catégorie spécifique. Puisque l'échiquier (Figure 9) est principalement utilisé par des spécialistes de cette catégorie spécifique.

**Figure 9- L'échiquier d'achat (purchasing chessboard)**



Source : <https://www.atkearney.com/web/the-purchasing-chessboard>

Le Supplier Relationship Management a plusieurs niveaux de maturité, commençant par le niveau minimum vers le niveau avancé, et la différenciation sera faite par plusieurs critères et cela selon le nombre de fournisseurs potentiels, la façon du contrôle et surveillance de l'activité, les performances attendue, effectifs, gestion des approches et plusieurs autres critères.

Dans la figure suivante, nous pouvons réaliser le niveau de maturité du SRM de l'entreprise :

**Tableau 5-** Modèle de maturité de SRM :

<b>ATTRIBUT</b>	<b>NIVEAU MINIMUM</b>	<b>NIVEAU MOYEN</b>	<b>NIVEAU AVANCÉ</b>
<b>Fournisseurs</b>	Un ou deux majeurs	Quelques-uns sélectionnés, les plus importants	Certains stratégiques, d'autres préférés, plusieurs transactionnels
<b>Personne(s) qui s'engage(nt) avec le fournisseur</b>	Acheteur	Centrale d'achat ou un à deux autres départements (ingénierie...)	Centrale d'achat et toutes les parties prenantes
<b>Surveillance</b>	Mesure	Gère	Développe le fournisseur
<b>Prix/cout/concepts de valeur</b>	Prix	Cout total des opérations	Valeur totale au client
<b>Mesures</b>	Mesures détaillées signalées à l'acheteur	Mix de moyens et mesures finales	Mesures du fournisseur lui- même et corrections en temps réel
<b>Performances attendue</b>	Respecter les exigences	S'améliorer	Se développer ensemble
<b>Effectif</b>	Traditionnel	Relation fournisseur	Catégorie
<b>Gestion des approches</b>	Sourcing et achat	Gestion	Gestion et collaboration

Source : [www.instituteforsupplymanagement.org](http://www.instituteforsupplymanagement.org)

Avant d'entamer le processus SRM nous allons étudier les différents niveaux de relations avec les fournisseurs dans une entreprise, en sachant que le SRM constitue une armature nécessaire à l'intégration de la chaîne du client final jusqu'au fournisseur.

En créant un cadre de travail collaboratif avec les fournisseurs, le SRM aura un impact sur l'innovation, l'amélioration de la flexibilité des flux d'approvisionnement, la maîtrise de la qualité des produits, et la réduction des coûts d'achats en pratiquant des méthodes aussi efficaces qu'efficaces.

Selon le modèle proposé par Jean Potage (cité par Olivier Bruel, 2014), il y a plusieurs niveaux dans les relations entre la firme et ses fournisseurs :

#### **Niveau 1 : Relation purement transactionnel**

Dans ce niveau, il n'existe pas une interaction entre les deux parties, mais seulement une exécution pragmatique des contrats et à la gestion des interfaces entre les passations de commandes et le système de planification.

#### **Niveau 2 : Relation contractuel**

Il ne s'agit pas de communication réelle mais seulement d'une passation typiquement commerciale, en intégrant la recherche d'arrangement de nature commerciale.

#### **Niveau 3 : Relation à moyen terme**

Il correspond à l'amélioration du pilotage du panel des fournisseurs et leur qualification en gérant les risques associés, et cela passe par une vraie communication sur les exigences de la qualification comme les profils recherchés par l'entreprise, les indicateurs de performance des fournisseurs, et la discussion sur le suivi des progrès de chaque fournisseur collaboré avec l'entreprise.

#### **Niveau 4 : Relation politique**

A ce niveau, la relation est destinée d'échanger avec les fournisseurs stratégiques de l'entreprise, les visions politiques et l'évolution stratégique assignés par l'entreprise. Ces échanges sont considérés comme un type de partenariat collaboratif.

#### **Niveau 5 : Relation des valeurs**

A ce niveau-là, une vision commune doit être connue et approuvée car elle induit des postures à tous les niveaux, afin d'assurer le partage des valeurs.

Dans le tableau qui suit, nous trouverons ces différents niveaux de relations fournisseurs dans un tableau simplifié.

**Tableau 6-** Différents niveaux de relations fournisseurs :

		CONTENU PRINCIPAL		DOMINANTES	
<b>5 Niveaux de Relations Fournisseurs</b>	<b>VALEURS</b>	<b>5</b>	Ethique Respect des engagements Responsabilité Sociale Responsabilité Environnementale	Relations one-to-one Réunions dirigeants / KSM Groupes projets Accords de confidentialité	
	<b>POLITIQUES</b>	<b>4</b>	Innovation Perspective Technologique Développements Produits / Marchés	Conventions fournisseurs restreintes / KSM Veille conjointe / Groupes-projets Accords de confidentialité / SRM	
	<b>PANEL PROCESSUS D'AMELIORATION</b>	<b>3</b>	Principes d'homologation / RFI Critères de performances attendus Plans de progrès Indicateurs de performance élargis	Conventions Fournisseurs Réunions Bilans Informations sur portail intranet / SRM	
	<b>CONTRATS</b>	<b>2</b>	Appels d'offres RFP - RFQ Critères de sélection Négociation	Communication technique sur attentes contractuelles	
	<b>TRANSACTIONS</b>	<b>1</b>	Exécution des contrats Pilotage des flux physiques Chaîne comptable	Pas de communication	

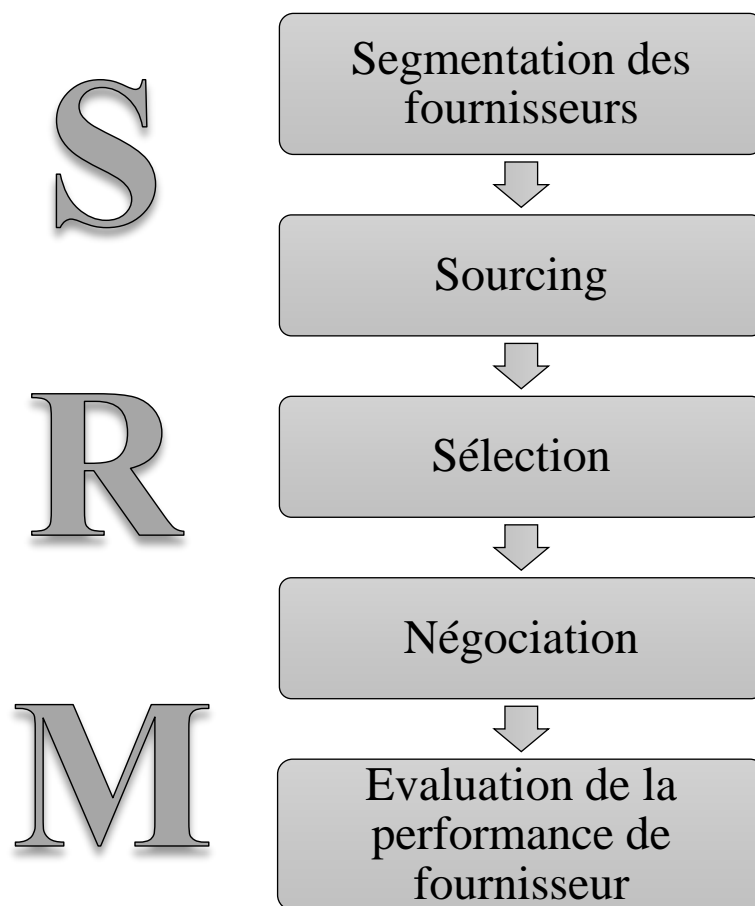
<i>Dominante (hors 1 et 2)</i> →	<b>3 et 5</b>	<b>3, 4 et 5</b>	<b>3, 4 et 5</b>
	<b>Fournisseur Compétitif CT</b>	<b>Fournisseur Innovateur</b>	<b>Partenaire Co-business</b>

Source : Olivier Bruel, 2014.

## 2.2 Processus du SRM

Le SRM est un concept qui permet aux firmes une sécurisation des approvisionnements par une intégration, amélioration de la communication avec les fournisseurs tout en suivant ces derniers.

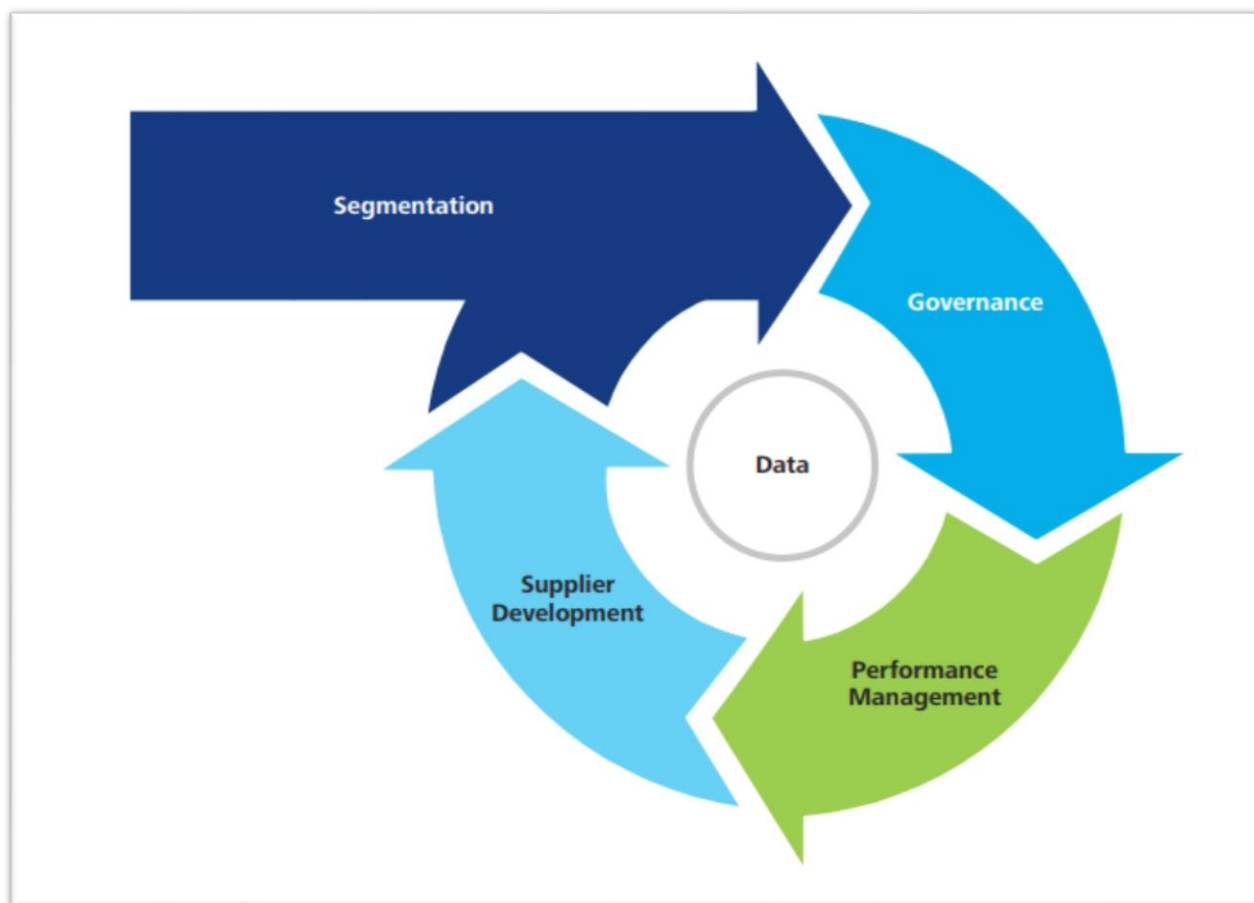
Le processus du SRM a été décomposé par Vincent Criton (2013) en 6 étapes ainsi schématisé dans la figure suivante :

**Figure 10**-Processus du Supplier Relationship Management (SRM)

Source : Par nous-même d'après l'article du Vincent Criton

En étudiant plusieurs articles et ouvrage concernant le processus de SRM , nous avons trouvé qu'il y a des chercheurs qui ont décrit le processus SRM en 4 étapes comme est indiqué dans la figure 11, mais cette approche a expliqué le processus SRM comme une philosophie non pas des étapes à suivre, alors nous avons pris le processus dans la figure précédente qui consiste à bien segmenter les fournisseurs puis mettre en place le projet de travail et puis l'évaluation de la performance de chaque fournisseur , et cette approche consiste à bien focaliser sur un nombre très limité de fournisseurs en les considérant comme potentiels et stratégiques pour l'entreprise.

**Figure 11-** Processus SRM d'une approche systémique :



Source : [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

### 2.2.1 Segmentation des fournisseurs.

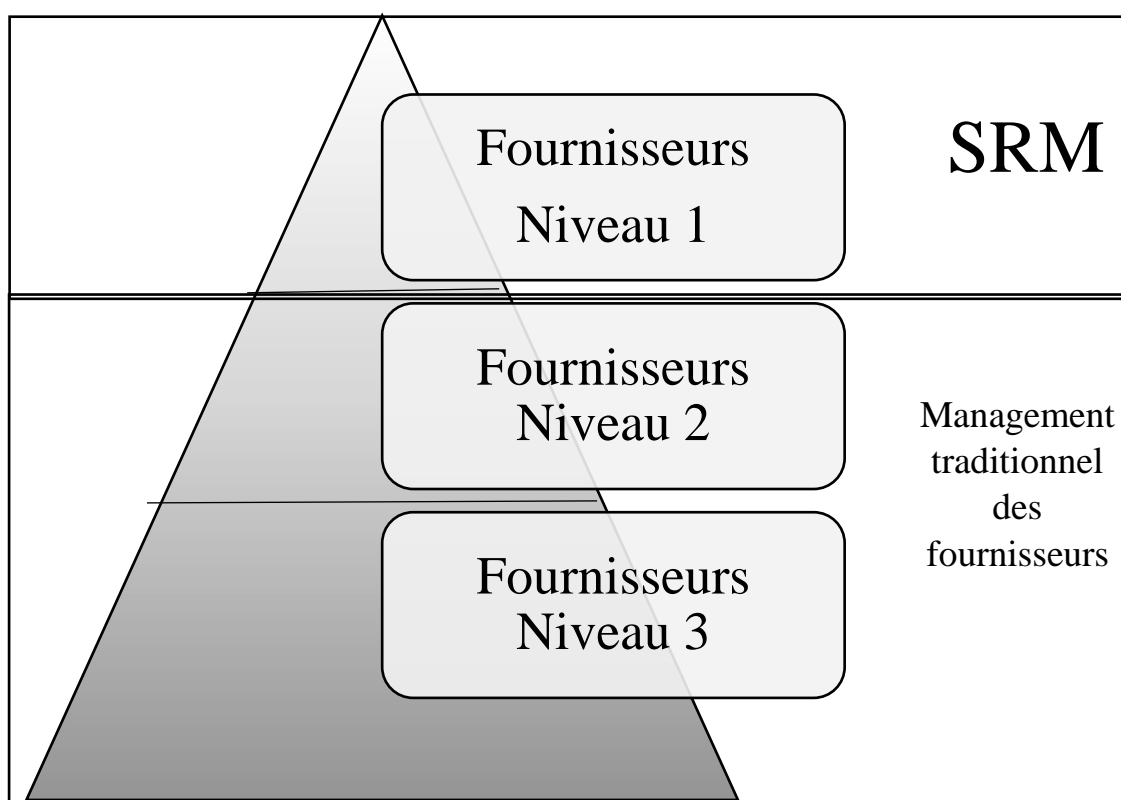
Dans cette première étape du processus, nous allons segmenter les fournisseurs en groupe selon des critères distinctifs, puis nous allons créer une relation de coopération avec les fournisseurs clés dans la conception du produit et même dans la désignation des besoins liés à cette conception.

La segmentation des fournisseurs est le processus de catégorisation des fournisseurs en fonction d'un ensemble défini de critères afin d'identifier les principaux fournisseurs avec lesquels engager SRM. Ce processus de sélection est important que tous les fournisseurs ne nécessitent pas le même niveau de force.

Les organisations devraient donc concentrer leurs ressources sur un nombre limité de fournisseurs stratégiques pertinents (niveau 1 dans la figure ci-dessous).

La segmentation des fournisseurs en tant qu'outil de marketing une fois adoptée est adaptée à la gestion de la durabilité des fournisseurs. La stratification en tant que processus consiste à catégoriser tous les fournisseurs en fonction d'un ensemble de critères distincts afin de bien comprendre la base d'approvisionnement de l'acheteur et ses aspects essentiels, et d'ajuster les allocations de ressources en fonction des résultats selon Young (cité par Kiarie Joyce Wairimu,2017). Il s'agit d'obtenir une image compréhensible et plus complète de tous les fournisseurs afin de permettre à un acheteur de les diviser en groupes significatifs, après quoi l'acheteur peut concentrer ses rares ressources d'engagement sur le groupe approprié.

**Figure 12-** Pyramide de stratification des fournisseurs :



Source : [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

La stratification de la base de fournisseurs d'une organisation permet la formation de partenariats de collaboration à travers la segmentation de la base de fournisseurs en plus petites catégories qui sont plus gérables. Cela correspond directement à la notion d'alliances stratégiques avec les fournisseurs, dans laquelle l'acheteur sera en mesure de reconnaître les fournisseurs avec lesquels l'organisation cible pour conclure des partenariats avec, et les fournisseurs qui n'ont pas une valeur stratégique pour l'entreprise d'après Kiarie Joyce Wairimu,(2017) . Il permet également à l'acheteur de déterminer le type de relation à établir

pour différents types de fournisseurs et la capacité de décider la structure de gestion des relations à intégrer.

Ces relations sont généralement hiérarchisées en fonction des dépenses et d'un ensemble de critères précis reflétant l'importance stratégique du fournisseur pour l'organisation. Le processus de segmentation est une condition préalable à la mise en place de programmes SRM efficaces.

L'établissement de la segmentation des fournisseurs doit respecter quatre volets par :

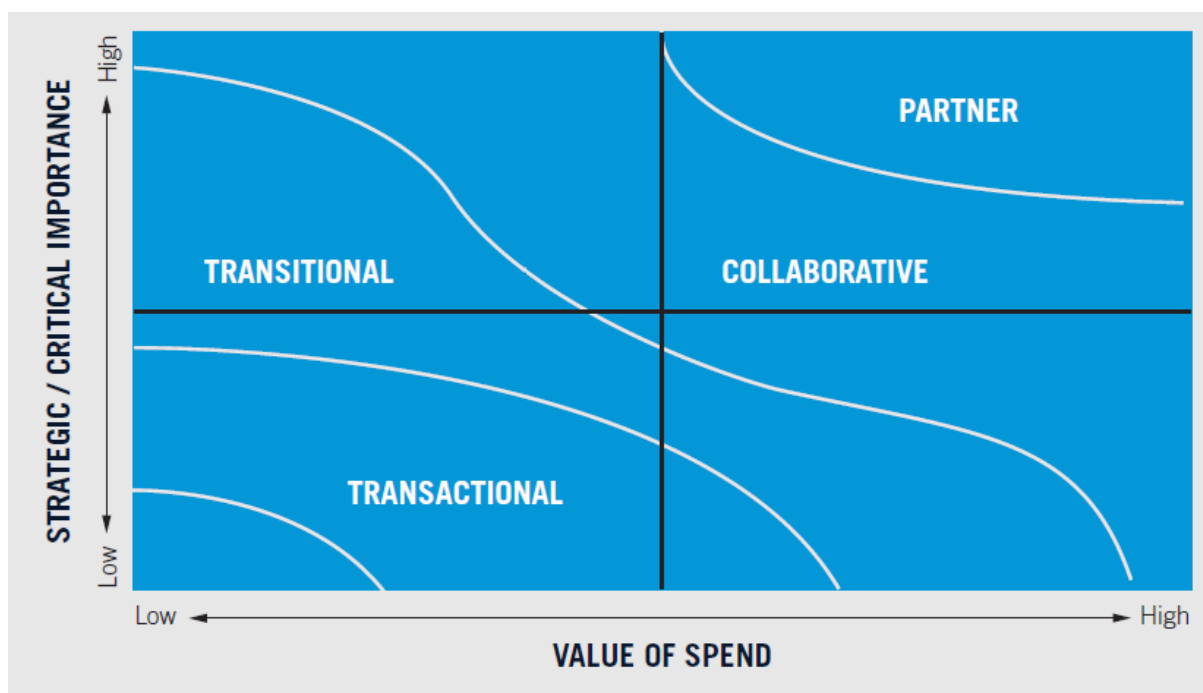
- Développement d'une approche de segmentation.
- Rationalisation de la base d'approvisionnement.
- Définition des rôles et responsabilités des parties prenantes.
- Développement des tableaux de bord pour mesurer la performance des fournisseurs.

#### **Catégorisation des fournisseurs :**

Il existe différents types de relations dans les activités matérielles, notamment les types de relations transitoires, transactionnelles, collaboratives et de partenariat. e. Akintoye et al. (Cité par Clement Addae,2015) ont également décrit une relation antagoniste différente qui existe dans le secteur de la construction et une relation à long terme qui existe normalement entre les partenaires de la supply chain. En plus de cela il est important que les fournisseurs soient gérés et développés de manière à pouvoir aider les acheteurs à fournir les biens et les services dont ils ont besoin dans leurs relations.

Il y a seulement quelques études ont examiné les différents types de relations d'affaires qui existent dans les réseaux d'approvisionnement, notamment quatre catégories, à savoir les relations de transition, les relations transactionnelles, la collaboration et les partenariats stratégiques à long terme, schématisés dans le diagramme ci-dessous :

**Figure 13-** Segmentation des catégories des fournisseurs :



Source : [www.procurementleaders.com](http://www.procurementleaders.com)

Un bref éclaircissement pour chaque catégorie des fournisseurs issues de la figure ci-dessus :

**Transactionnelle :**

C'est une relation avec des fournisseurs que l'entreprise fait appel à eux pour des besoins basiques pour une période assez longue, mais qui n'ont aucun impact stratégique sur la firme. Donc la concentration est mise sur la satisfaction des besoins internes, la minimisation des coûts et évidemment la maximisation des profits sans prendre en considération le fournisseur. Cela se manifeste souvent comme un négociateur sans poids, soit il accepte l'accord avec l'entreprise soit il cède. Les mesures de performance auront tendance à se limiter au prix, à la livraison et à la qualité.

**Transitionnelle :**

C'est une relation avec des fournisseurs qui peuvent offrir un ensemble de certaines exigences d'approvisionnement basiques mais qui ont une valeur ajoutée pour l'entreprise. Les caractères de la relation sont difficiles à définir, ce qui se traduit souvent par le développement de multiples niveaux de relation dans l'ensemble de l'organisation.

Cela peut s'avérer difficile à gérer et il est souvent nécessaire de forcer un changement dans la nature de l'engagement afin qu'il soit plus clairement défini. Une mesure clé est le nombre

de fournisseurs entrant et sortant de cette section, le reste des mesures provenant des types de relations nuisibles et transactionnelles ou de la relation de collaboration et de partenariat.

### **Collaborative :**

Dans ce type de relation, les fournisseurs sont très appréciés par l'organisation et qui sont en relation régulière, mais qui ne peuvent pas offrir une proposition de valeur convaincante ou unique. L'intention ici est souvent de développer la relation, en particulier à travers des interventions de haut niveau. Cette approche est souvent permise par une consolidation des exigences pour un nombre limité de fournisseurs suivis d'une expansion des contrats par rapport à ceux qui restent. Des progrès sont réalisés grâce à une combinaison de travail sur des problèmes existants et de développement de nouveaux projets collaboratifs. Les mesures tentent d'équilibrer les coûts d'investissement de la relation par rapport à la contribution financière qui en résulte. Ceci est renforcé par des performances plus larges du programme et d'autres avantages stratégiques, tels que le temps de mise sur le marché ou le partage des connaissances.

### **Relation de partenariat :**

Les fournisseurs qui ont une influence significative sur la compétitivité durable de l'organisation et qui ont besoin d'être engagés à partir de perspectives multiples à long terme. La communication à tous les niveaux des deux organisations est abondante en tant que mécanisme de développement de la relation. Le client est particulièrement attentif à répondre aux besoins des fournisseurs et à fournir des ressources critiques en cas de besoin. Les mesures de performance sont presque exclusivement axées sur la stratégie et l'organisation, examiner la performance commerciale, l'expérience client, l'innovation et la position par rapport à la concurrence. Mais avant tout, l'évaluation de la valeur différentielle obtenue est le résultat direct du partenariat.

## **2.2.2 Sourcing**

Selon Roget Perottin et Francois Soulet de Brugière (2007), Sourcer consiste dans un premier temps, à s'informer. Ensuite, il faut réellement conduire l'opération de sourcing comme un projet d'entreprise.

Visant à identifier les fournisseurs potentiels et à dresser une cartographie en les qualifiant en fonction de leur coût, leurs délais de délivrance, de leur aptitude de production, leurs

garanties de qualité. A l'issue de cette étape, les meilleurs fournisseurs pourront faire l'objet d'une mise en concurrence.

Trop peu de firmes ont une stratégie de sourcing méthodique consistant à rechercher en permanence de nouveaux fournisseurs, et non pas seulement à l'occasion d'un nouvel appel d'offre ou une nouvelle campagne de recherche pour des nouveaux fournisseurs pour un nouveau produit ou projet particulier.

Selon Rémy le Moigne (2017), au début la mise en relation entre l'entreprise et les fournisseurs était assez simple, elle fait appel aux fournisseurs locaux les plus près de l'entreprise ou disant du même pays. Avec le temps les entreprises ont évolué et leurs achats ont devenu plus importants, donc quelques fournisseurs ne suffissent pas et il fallait se mettre en relation avec plusieurs d'autres fournisseurs.

Donc après la révolution industrielle, le sourcing a vu une nouvelle dimension passant du sourcing local vers le global sourcing, qui passe vers le déploiement de nouvelles méthodes pour sonder de nouveaux fournisseurs à l'international et surtout dans les low cost countries.

Aujourd'hui l'acheteur dispose d'un choix extrêmement important, mais en revanche il prend des risques critiques, le fonctionnement de l'entreprise se pose sur le bon achat des produits et le choix des fournisseurs, et ces risques liés au fournisseur peuvent être : rupture des approvisionnements, retard de distribution, la solvabilité du fournisseur...etc. c'est pour cela la fonction achat dans l'entreprise peut être la fonction clé de succès de cette firme.

### **Objectifs du sourcing :**

D'après Olivier Bruel (2014) les objectifs du sourcing sont :

- Sortir de la dépendance d'une source d'approvisionnement.
- Régénérer le panel des fournisseurs, pour maintenir la concurrence.
- Le besoin de l'entreprise est spécifique, donc le fournisseur doit être adapté à cette spécificité.
- Profiter de l'innovation de nouvelles solutions sur le marché.
- Les indicateurs de performances des fournisseurs indiquent un mal fonctionnement, qui oblige l'entreprise à renouveler le panel de fournisseurs par l'élimination de certains d'eux, et évidemment rechercher de nouvelles sources.
- L'internationalisation du panel des fournisseurs pour un but technologique ou bien un but financier.

Dans le *sourcing* il y a deux types de sources :

- La première est les sources traditionnelles qui est représentés par le kompass sous forme de papier et document physique, les bases de données des chambres de commerce extérieur ou locaux.
- Les sources modernes se multiplie jour après jour, citons les sites internet les applications, les bases de données électroniques et plusieurs autres sources technologiques, et ce type de sources a des inconvénients surtout ce qui concerne la crédibilité des informations.

Le sourcing se fait en 3 phases essentiels comme l'a montré Christophe Horvat (cité par Roget Perottin et Francois Soulet de Brugière (2007) en constatant que le sourcing se conduit comme un projet, illustré dans la figure 13, ce projet comporte les phases suivantes :

**Phase 1 :** Dans cette phase le début est par le lancement du projet qui comporte la capitalisation des connaissances qui consiste à tirer les leçons du passé si des opérations de ce type ont déjà été effectuées, l'évaluation des enjeux, définir l'objectif du projet et son périmètre, la détermination du mode de communication aussi bien en interne qu'en externe, et la planification des travaux à accomplir dans le cadre de ce projet.

Puis en deuxième lieu nous analysons du contexte et des besoins de l'entreprise, en posant les questions suivantes :

- ✓ Où achètent et fabriquent nos concurrents ?
- ✓ Quels sont les risques encourus (copie, perte de savoir-faire) ?
- ✓ Quel est l'impact sur notre organisation ?
- ✓ Avons-nous les compétences requises pour ce type de démarche ?

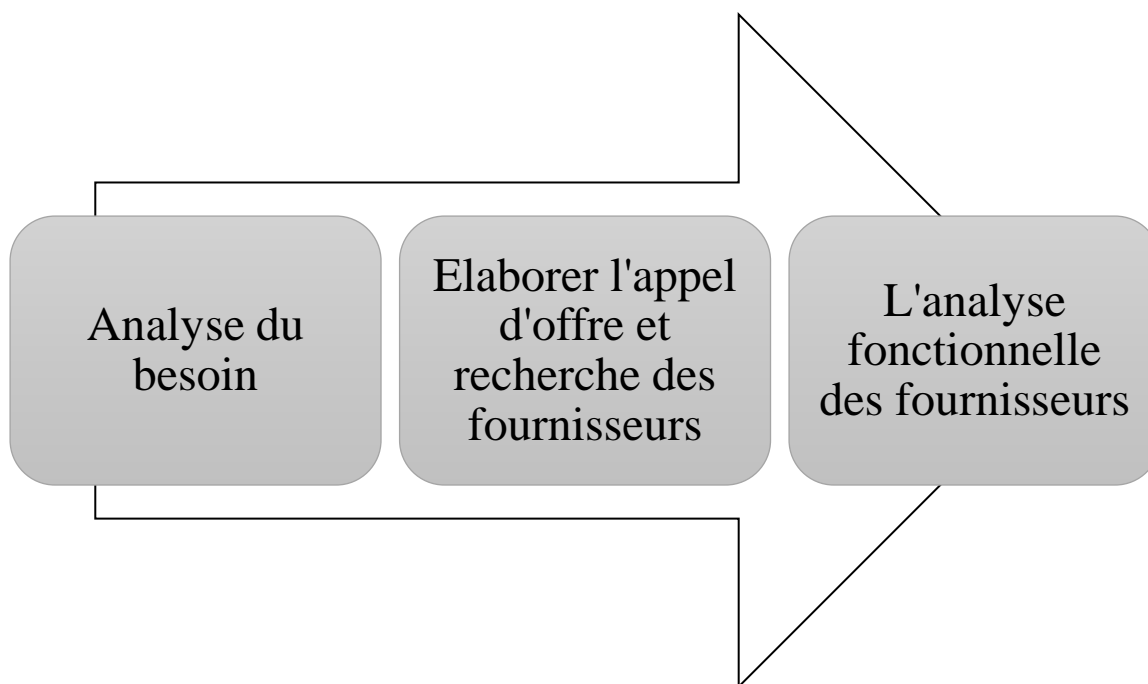
Suite à la réponse de ces questions nous allons analyser le portefeuille d'achat, et écrire une stratégie d'approvisionnement.

**Phase 2 :** Dans cette phase le début c'est la mise en place d'une équipe de projet, et cela par lister les services internes concernés, choisir un chef de projet qualifié, et ouvrir une démarche de planification. Ensuite, la préparation de l'appel d'offre se fait en déterminant la structure de cout du produit, et l'élaboration du cahier des charges décrivant les résultats recherchés.

Ensuite, la firme commence à rechercher les fournisseurs ,et cette recherche d'information soit par les procédés traditionnelles comme les contacts personnels , les base de données en papier (registre , liste des fournisseurs,...) ou bien par les technique technologique comme l'internet ou les logiciels spécialisés, et après le listing des fournisseurs présélectionnés , la présentation des démarche de la soumission et toute information nécessaire pour le fournisseur sur les caractéristiques technique ou financière du produit en question.

**Phase 3 :** L'analyse des offres des fournisseurs sera selon des critères préalablement conçus, et pour chaque offre présélectionnée, l'entreprise doit faire une qualification du fournisseur en ce qui concerne sa capacité industrielle, technique, managériale et un audit de sa gestion des commandes (respect des délais de livraison).

**Figure 14-** Processus du sourcing :



Source : Par nous-même d'après Roget Perottin et Francois Soulet de Brugière (2007)

### 2.2.3 La sélection

La sélection des fournisseurs est un processus qui élimine un nombre très important des fournisseurs qui n'ont pas été conforme aux critères conçus préalablement par la stratégie de l'entreprise, pour conserver un nombre minimal de candidats à la fin

Ceci est fait avec l'idée que les fournisseurs et l'organisation choisissent des objectifs similaires pour but la création d'une relation. En outre, le processus est géré de manière

continue par le biais de buts et d'objectifs communs. Pour être plus précis, la nature des objectifs est directement liée aux objectifs des entreprises impliquées et repose principalement sur les valeurs culturelles (Gordon,S cité par Kiarie Joyce Wairimu 2017). Lorsque les entreprises sont stratégiquement liées, elles partagent des caractéristiques culturelles telles que la volonté de partager les risques et les récompenses et, en outre, la volonté de partager les ressources. D'un autre côté, lorsque les entreprises partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs, la plupart du temps, elles ont tendance à avoir des résultats positifs associés à des synergies et à de meilleurs résultats. Les fournisseurs et les entreprises qui ont un partenariat stratégique travaillent en vue d'un objectif commun et non pour des intérêts personnels.

Comme la sélection des fournisseurs a pris de l'importance, cela a abouti à un domaine bien étudié dans le sujet de SCM. Par conséquent, il est possible de trouver une variété de différents processus de sélection des fournisseurs et des approches impliquant non seulement des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs (Adam Hermansson et Axel Lindelof ,2015).

#### **Définir le panel fournisseurs :**

Basant sur la stratégie d'achat, l'entreprise doit mettre à jour son panel fournisseurs, ce panel est la liste des fournisseurs qui ont été choisis et désignés à travailler avec la firme après la présélection faite dans l'opération du sourcing.

Pour une sélection meilleure, l'acheteur peut solliciter ses fournisseurs listés dans le panel pour avoir davantage informations, et la demande sera l'une des 3 types suivants (Remy Le Moigne,2017) :

- Les demandes d'information (*RFI : Request For Information*), consiste à émettre une simple demande pour obtenir des informations sur la société, les produits et services proposés par les fournisseurs, et elle n'est pas nécessairement suivie de demande de proposition ou de devis.
- Les demandes de proposition ou appels d'offre (*RFP : Resuquest for Proposal*), qui évoquent des propositions et offres de la part des fournisseurs selon les spécifications citées dans le cahier des charges ou bien la RFP.
- Les demandes de devis (*RFQ : Request For Quote*), c'est-à-dire une simple demande de prix pour des produits généralement assez courants et les spécifications sont basiques et connus. Le fournisseur offrant le propose le plus bas est généralement retenu.

Après la définition du panel fournisseurs, l'acheteur doit sélectionner le fournisseur. Le processus d'appel d'offre est une méthode la plus répandue pour cette sélection, mais pour des volumes d'achat assez importants, car l'appel d'offre nécessite un travail assez délicat pour les deux coté.

Une fois les offres des fournisseurs consultés sont analysées, et comparés entre elles par rapport à un grille de dépouillement des offres selon des critères de sélection, nous trouverons ci-dessous un tableau qui évoque les deux types de classification du degré d'importance des critères relatifs au choix des fournisseurs selon Dickson et Weber (cité par Aicha Aguezzoul et Pierre Ladet,2009) :

**Tableau 7-** Critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber

<b>Critères</b>	<b>Rang selon Dickson</b>	<b>Rang selon Weber</b>
Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4
Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion et organisation	13	7
Réputation et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance passée	3	9
Service de réparation	15	9
Attitude	16	10
Habilité d'emballage	18	11
Contrôle des opérations	14	11
Formation et support	22	12
Conformité des processus	9	12
Relations sociales	19	12
Système de communication	10	12
Réciprocité de la relation	23	12
Impression	17	12

Désir de faire des affaires	12	13
Volume des achats dans le passé	21	13
Politique de garantie	4	14

Source : Aicha Aguezzoul et Pierre Ladet, 2009

En revanche chaque entreprise crée sa propre grille de dépouillement des offres selon leurs propres critères spécifiques et relatifs à la stratégie. L'analyse du fournisseur peut être finie par une visite de sa société ou la rencontre de ses clients.

#### 2.2.4 Négociation

L'objectif de la négociation est de formaliser le contrat entre l'entreprise et le fournisseur qui a offert les meilleurs termes d'un accord, avec éventuellement des clauses spécifiques concernant la logistique, la qualité de service, les méthodes de paiement ou tout autre engagement particulier.

Il y a deux méthodes de négociation avec les fournisseurs (Rémy leMoignen2017):

##### 1) **La négociation classique** : qui se déroule comme suit :

- La préparation de la négociation, dont laquelle l'acheteur analyse les besoins de l'entreprise, et des informations sur le fournisseur, et fixe des objectifs de la négociation, et prépare les argumentaires et tactiques adaptés.
- La conduite de la négociation, dont les deux parties doivent comprendre les intentions et les intérêts de l'autre partie, et prennent les informations en considération lors la négociation, puis ils vont commencer à négocier sur tous les points déjà fixés.
- L'analyse des résultats de la négociation : ici l'acheteur doit constater les résultats obtenus de la négociation par rapport aux objectifs fixés.

##### 2) **La négociation en ligne** :

C'est le type de négociation qui se base sur la technologie d'internet qui a développé une nouvelle méthode. Les enchères électroniques inversées est une négociation simultanée entre une entreprise et plusieurs fournisseurs.

Dans cette enchère, les fournisseurs ont accès à un site dédié spécialement, au même temps pour proposer une offre avec la possibilité de changer l'offre selon les concurrents pour obtenir le marché, elle est bénéfique aux acheteurs car elle provoque une baisse de prix importante, mais elle est très risquée pour les fournisseurs.

## 2.2.5 Evaluation de la performance des fournisseurs

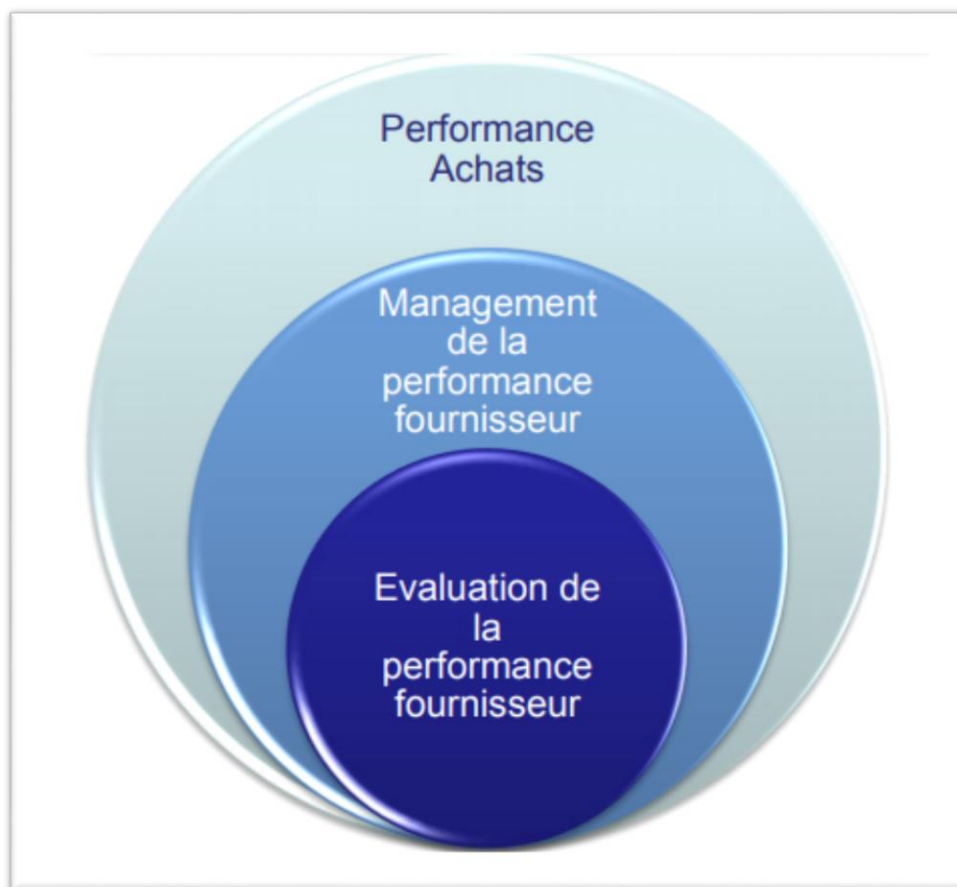
Évaluer les capacités d'un fournisseur avant de prendre la décision de s'approvisionner en produits ou en services est très constructif, mais une plateforme d'évaluation peut également s'appliquer aux fournisseurs existants. En outre, un acheteur doit régulièrement examiner les capacités et les risques associés aux fournisseurs existants afin de maintenir d'excellentes normes de qualité, d'établir des possibilités de mise à niveau et de traiter de manière proactive les problèmes qui risquent d'affecter l'avenir.

Plusieurs acheteurs expriment leur admiration pour les fournisseurs qui prennent des mesures supplémentaires pour répondre aux demandes de leurs clients. Ces déplacements supplémentaires peuvent varier de la disponibilité après les heures de travail à la formation ou à la maintenance de l'inventaire. Les fournisseurs apportant une flexibilité de commande génèrent de la valeur pour les entreprises en leur permettant de saisir des opportunités ou d'éviter des crises en raison des changements d'heure de pointe. Les ajustements de dernière minute sont parfois inévitables et la flexibilité est le moyen de faire face à ces changements (Kiarie Joyce Wairimu, 2017).

La définition de l'évaluation des fournisseurs est : « *Un processus de quantification conçu pour stimuler le processus de décision au sein de l'entreprise acheteuse évaluatrice ou par le biais des incitatifs qu'elle invoque, afin de stimuler un changement de comportement chez l'entreprise évaluée* » (Sundtoft Hald & Ellegaard 2011).

L'évaluation de la performance de fournisseur est l'étape où nous mesurons les indicateurs de performance des fournisseurs et le contrôler tout au long du processus d'achat.

**Figure 15-** L'évaluation de la performance des fournisseurs dans la performance d'achat :



Source : [www.sourcingconsult.fr](http://www.sourcingconsult.fr)

La gestion de la performance des fournisseurs (Supplier Performance Management –SPM-) a pour objectif d'améliorer la performance des fournisseurs tout au long la relation maintenue entre les deux parties, acheteur-fournisseur.

Cette gestion consiste à définir, mesurer et analyser la performance par des indicateurs (voir le tableau 8) adoptés par l'entreprise évaluatrice, puis lancer des actions pour corriger les écarts de conformité avec les objectifs s'il y a lieu.

**Tableau 8-** Exemple d'indicateur de suivi de la performance des fournisseurs :

Nom	Nom en anglais	Unité de mesure	Description
Délai de livraison fournisseur	Supplier lead time	Durée	Nombre moyen de jours séparent la date de prise de commande de la date de livraison
Taux de respect des délais	On time deliveries	%	$\frac{\text{Nombre de livraisons à l'heure}}{\text{Nombre total de livraison}}$
Taux de service	Fill case, line or order ration	%	Le taux de service peut être mesuré par nombre de colis, par nombre de lignes de commande ou encore par nombre de commandes $\frac{\text{Nombre de colis reçus}}{\text{Nombre de colis commandés}}$ $\frac{\text{Nombre de lignes de commande honorées}}{\text{Nombre total de lignes de commande}}$ $\frac{\text{Nombre de commandes honorées}}{\text{Nombre total de commandes}}$
Taux de non-conformité	Non conforming materials ratio	%	$\frac{\text{Nombre de produits livrés non conformes}}{\text{Nombre total de produits livrés}}$

Source : Rémy le Moigne ,2017

### 2.3 Les avantages du SRM.

Les pratiques de gestion des relations avec les fournisseurs aident les fournisseurs et les acheteurs à réduire leurs coûts grâce à des performances supérieures. Les fournisseurs fournissent des services supplémentaires et des sociétés d'achat sont disponibles pour aider à maintenir la relation. Il a été expliqué que les accords à long terme encouragent les fournisseurs à investir dans la recherche et le développement afin de proposer des solutions rentables et technologiquement à jour (Clement Addae,2015).

Trouver le bon fournisseur pour votre entreprise ne consiste pas seulement à gérer vos dépenses et à trouver la meilleure offre. Avec des chaînes d'approvisionnement de plus en plus complexes et une grande variété de fournisseurs, les entreprises doivent adopter une approche contrôlée et systématique de l'acidification si elles veulent réussir.

C'est là qu'intervient SRM (Supplier Relationship Management). Il est un outil essentiel pour débloquent de la valeur qui va au-delà des simples économies. Cela implique la planification, la supervision et le suivi de toutes les interactions de votre entreprise avec des organisations tierces. Voici 6 avantages de la gestion des relations avec les fournisseurs ([www.koble.com](http://www.koble.com)) :

#### 1. Prendre des décisions rapides et éclairées

Avec des données quantitatives et qualitatives sur les fournisseurs, les achats peuvent rapidement identifier les risques, les vulnérabilités et les opportunités dans la chaîne d'approvisionnement. Cette connaissance peut les aider à améliorer leurs stratégies et méthodes de gestion de leurs fournisseurs.

#### 2. Réduire les coûts

La mise en place d'accords avec de nouveaux fournisseurs implique généralement des coûts importants. Cependant, en favorisant une relation mutuellement bénéfique, les entreprises peuvent éviter les coûts inutiles qui pourraient découler de la renégociation ou de la résiliation anticipée des contrats.

#### 3. Innovation dirigée par les fournisseurs

Selon l'étude d'IBM sur le responsable des achats, les organisations d'approvisionnement les plus performantes ont cité l'innovation dans l'entreprise comme première priorité, juste après la réduction des coûts et l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise. En établissant une relation de collaboration avec SRM, les entreprises peuvent se tourner vers les fournisseurs pour l'innovation. Grâce à une communication ouverte, les fournisseurs peuvent partager des idées pour l'amélioration des produits, l'innovation dans les processus de la chaîne d'approvisionnement et l'innovation dans les services.

#### 4. Consolidation de l'équipe d'approvisionnement

Lorsque l'entreprise et le fournisseur comprennent l'activité de l'autre, ils seront mieux équipés pour s'entraider. Bien que les deux parties puissent avoir à s'adapter, cela peut

finalement augmenter la valeur opérationnelle. En outre, si une organisation peut réduire le nombre de fournisseurs, elle peut réduire considérablement ses coûts.

#### 5. Amélioration continue des processus

En partageant leurs commentaires et leurs idées, les entreprises et les fournisseurs peuvent améliorer les opérations, rationaliser la chaîne d'approvisionnement, améliorer le temps de mise sur le marché et le service à la clientèle et réduire les coûts globaux.

#### 6. Externaliser certaines activités plus efficacement

En renforçant la confiance avec certains fournisseurs, les organisations peuvent externaliser des tâches non stratégiques à des tiers. Non seulement cela peut alléger la charge de travail interne, mais cela permet également aux acheteurs d'obtenir des services ou une expertise de l'industrie.

**CHAPITRE III : ILLUSTRATION : CAS  
DE LA FILIALE COSIDER  
CANALISATIONS**

Nous essayerons dans ce chapitre de valider notre étude sur le plan empirique. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas de la filiale COSODER-Canalisations. Le cas pratique était au début, destiné pour une entreprise de production afin de mieux comprendre et analyser le processus en question. Vu la difficulté d'accès aux entreprises nationales pour effectuer des stages ou des recherches, notre étude de cas a été choisie par le biais d'une tierce personne. Donc, notre choix n'était étudié en fonction de degré de représentativité de notre analyse, la raison pour laquelle certaines limites ont été constatées lors de notre enquête.

Donc, nous avons mené une enquête auprès de la filiale COSODER-Canalisations, et nous nous basés sur les entrevues, états des lieux et remarques.

Vu la nature du sujet étudié qui est d'inspiration descriptive, nous nous sommes limités à décrire le processus SRM au sein de 'entreprise étudiée et essayer d'apporter quelques recommandations en ce qui concerne les limites et les perspectives.

## **Section1. Description de l'entreprise**

### **1.1 La présentation du « Groupe COSIDER »**

COSIDER a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S).

En 1982 COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER favorise en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients.

Une évolution continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand groupe algérien de BTPH.

Aujourd'hui COSIDER groupe SPA est au capital social de 4 335 000 00 DA, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de groupe de Dix (10) filiales. Le groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la sixième en Afrique (intelligent jeune Afrique).

Une société qui réalise en moyenne annuelle 32 milliards de dinars de chiffre d'affaires et plus de 15 865 collaborateurs.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur. C'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivées.

Les activités s'articulent autour de dix filiales qui prennent en charge :

- Canalisations transport hydrocarbures (oléoducs, gazoduc).
- Infrastructures : autoroutes, pose voies ferrées, aéroports, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logements : grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels.
- Constructions industrielles : infrastructures sociales.
- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- Négoce de produits sidérurgiques.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.
- Mise en valeur des terres.
- Exploitations agricoles.

### 1.1.1 Les réalisations et développement de COSIDER.

- Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour, de tous types : terre compactée, béton voûte.....
- Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.
- La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classe internationale.
- La réalisation de grands chantiers de génie civil, industriel et d'ouvrages d'art.
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel).

Durant ses dernières années COSIDER a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

A ce titre, on peut citer entre autres :

- La poursuite du programme d'organisation et de reconfiguration du portefeuille d'activités, qui après une opération de scission réussie des activités de COSIDER travaux publics, de la neuvième filiale « COSIDER canalisation » a permis en 2005 la séparation des deux divisions de la filiale « COSIDER construction » en érigeant en une deuxième société du groupe, l'activité « ouvrages d'art ».
- La signature d'une convention de formation avec le ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel pour l'accompagnement et la prise en charge du personnel du groupe en matière de formation et de perfectionnement. Programme couvrant les exercices 2005/2006 et 2007.
- La concrétisation de la démarche management Qualité (SMQ) engagée par le groupe COSIDER qui s'est soldée par :
  - ✓ L'obtention du certificat ISO 9001 par la filiale Canalisation et ce dans les domaines d'activités spécifiques qui lui sont propres.
  - ✓ L'obtention du certificat ISO 9001 Par la filiale ALREM du groupe.
  - ✓ Le lancement de l'ensemble des filiales du groupe pour l'obtention de leurs certifications aux normes requises à l'exercice de leurs activités.
  - ✓ Une amélioration significative des agrégats financiers.

- La mise en place d'un système d'information global. Reliant l'ensemble des filiales au groupe, a été lancé au cours du deuxième semestre 2005.

L'achèvement de cette opération, au 1er semestre 2006, permettra de disposer en temps réel d'une information de gestion fiable. Ce système est complété par un mode de communication et de transmission de données appropriées, organisé en réseaux liés (Intranet).

- Un relèvement significatif de l'ensemble des agrégats financiers des sociétés du groupe - avec l'attente d'un taux de rentabilité d'exploitation dépassant les 10%
- La mobilisation d'un plan de charge de plus de 50 milliards de dinars couvrant deux (02) exercices d'activités des sociétés de travaux du groupe.
- Le développement d'actions de partenariat ayant abouti, en plus des nombreux groupements constitués pour la réalisation, en commun, des projets de grands travaux, à la création en fin 2005, d'une société mixte de géotechnique (études, laboratoire et travaux) avec un partenaire Portugais.
- Les missions confiées à cette nouvelle société étaient là, sous-traitées à des sociétés étrangères non domiciliées en Algérie.

Ses dernières années les projets concrétisés par le groupe COSIDER :

- ❖ La livraison d'un barrage hydraulique et sa mise en eau à Ain Defla et l'achèvement d'un deuxième barrage à Tichy Haf pour sa livraison au 1er semestre 2006.
- ❖ La livraison de 6.000 logements dont 1.308 logements sociaux livrés, destinés au relogement des sinistrés du séisme de Boumerdès, le reste, soit 1.200 logements seront livrés au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2006.
- ❖ La livraison du gazoduc de 48'' (G.E.M) de 300 kms.
- ❖ -La concrétisation du contrat de réalisation du projet de gazoduc MEDGAZ.

### 1.1.2 Les filiales de COSIDER groupe

- **COSIDER Travaux Publics** : créée en mars 1995.elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.
- **COSIDER Constructions** : elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel

- **COSIDER Carrières** : créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières
- **COSIDER Alrem** : elle a pour objet ; maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usinages, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.
- **COSIDER Promotion** : a été créée le 30 avril 1995, les principales activités de cette filiale sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.
- **COSIDER Ouvrages d'Art** : capital social 110 000 000 DA, créée le 01 mai 2005, elle a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.
- **COSIDER Canalisations** : capital social 4000.000.000DA, créée le 01 janvier 2004, elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de transport par canalisations des hydrocarbures et hydrauliques.

## 1.2 Présentation de COSIDER Canalisations.

### 1.2.1 Evolution de COSIDER Canalisations.

Elle est issue de la scission de COSIDER Travaux Publics depuis janvier 2004. Elle est dotée actuellement d'un capital social de 4 000 000 000 DA.

La société est certifiée aux normes ISO 9001 depuis 2004 et elle est membre depuis 2006 de l'Association Internationale des Constructeurs de pipelines (IPLOCA).

La société est spécialisée dans la construction d'ouvrages destinés au transport par pipelines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétrolier), de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux béton (AEP, Assainissement), d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle, fabrication de tuyaux et canaux en béton armé précontraint ainsi que les ouvrages destinés au transport d'énergie électrique.

La société compte dans son palmarès un grand nombre de réalisations d'envergure qui la consacre dans la position de leader dans son domaine concurrentiel.

- **Moyens matériels** : pour ses moyens matériels, la société est dotée de moyens matériels et de procédés de réalisation appropriés à chacune de ses activités.

La société dispose de bases logistiques couvrant tout le territoire national, dotées de moyens :

- D'hébergement.
- De maintenance.
- D'intervention.
- **Usine à tube** : la société dispose d'une usine de fabrication de conduites forcées en béton précontraint de pression nominale de 6 à 16 bars de diamètre, de conduites pour l'assainissement « CAP », « CAO » ainsi que des canaux pour l'irrigation, dont le diamètre varie de 500 à 2 000 mm avec une longueur utile de 7 mètres.

### **1.2.2 Principaux clients**

Les principaux clients de COSIDER Canalisation par activité sont :

1. Activité hydrocarbure
  - SONATRACH
  - SONELGAZ (GRTG)
2. Activité hydraulique
  - Algérienne Des Eaux (ADE)
  - Office National d'Irrigation et Drainage (ONID)
3. Activité transport d'énergie électrique
  - SONELGAZ (GRTE)

### **1.3 Organisation interne de COSIDER Canalisation.**

La société est dotée d'une organisation basée sur la création de trois divisions de travaux hydrocarbures, de travaux hydrauliques et de transport d'énergie électrique ainsi que de huit directions centrales (Document interne), à savoir :

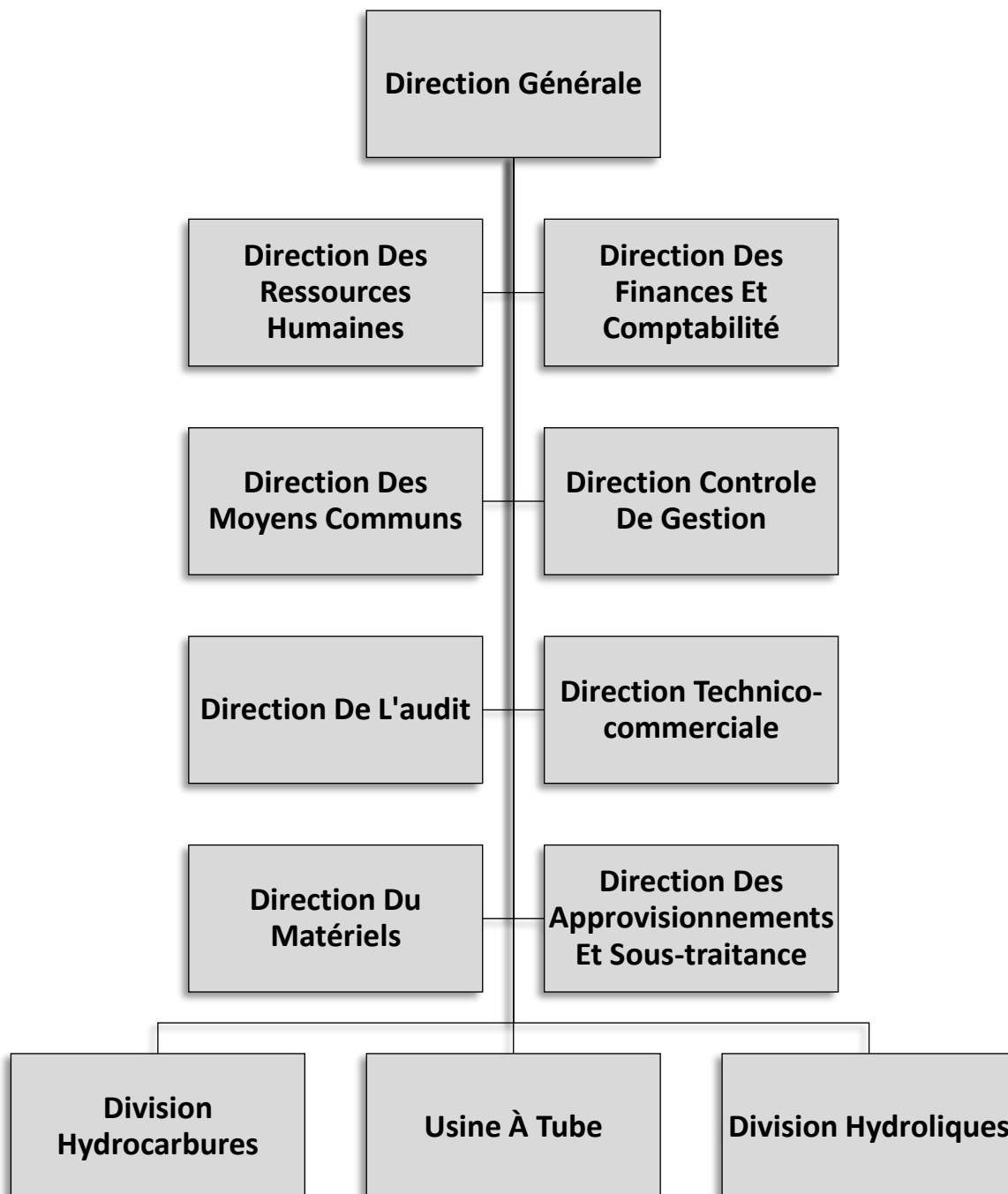
- a. Direction des Ressources Humaines
- b. Direction Finances et Comptabilité
- c. Direction des Moyens Communs
- d. Direction Contrôle de Gestion
- e. Direction Technico Commerciale
- f. Direction de l'Audit

g. Direction Approvisionnements et Sous-traitance

h. Direction Matériels

L'organigramme de COSIDER Canalisations est illustré dans l'Annexe A, nous schématisons ci-dessous une présentation plus simplifiée comme suit :

**Figure 16-** Organigramme de la filiale COSIDER Canalisations (simplifié)



Source : par nous-même d'après l'organigramme détaillé interne de COSIDER Canalisations (annexe A)

#### 1.4 Activités et réalisation de COSIDER Canalisations.

Elle intervient dans les domaines d'activités suivants :

##### a. Canalisations hydrocarbures.

Construction d'ouvrages destinés au transport par pipelines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétroliers).

Réalisation de projets en EPC (grands diamètres de 28'' à 48'', petits diamètres de 4'' à 28'') (Voir tableau 9).

##### b. Canalisations hydrauliques.

Construction de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux en béton ainsi que la construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle (Voir tableau 10).

##### c. Transport énergie électrique.

Construction du génie - civil des postes de transformation électrique et des lignes aériennes et souterraines pour le transport d'énergie (Voir tableau 11).

Par ailleurs, les principaux projets réalisés par COSIDER Canalisation par domaine d'activité se présentent comme suit :

**Tableau 9-** Activité hydrocarbures

Année	Projet	Diamètre	Longueur
1991	ROK 1	34''	383 Kms
1999	DGK 1	40''	76 Kms
2001	OZ2	34''	418 Kms
2005	MEDGAZ I	48''	300 Kms
2007	GEM Phase II	48''	256 Kms
2010	GR 4	48''	536 Kms
2012	GR 5	48''	766 Kms

Source : Document interne de l'entreprise

**Tableau 10-** Activités hydrauliques :

<b>Année</b>	<b>Projet</b>
2003	Assainissement de Tiaret – Tranche de I à IV.
2005	Equipement du périmètre d'irrigation du Bas Chélif sur 7 715 HA.
2009	Etude, réalisation et exploitation de la station d'épuration d'El Milia Wilaya de Jijel.
2012	Transfert des eaux de la nappe de Chott El Gherbi vers les agglomérations au sud de Tlemcen, au nord de Naama et à l'ouest et sud de Sidi Bel Abbes.
2013	Aménagement en béton des oueds traversant la Ville de Batna (2eme tranche).

Source : document interne de l'entreprise

**Tableau 11-** Activité énergie électrique :

<b>Puissance</b>	<b>Localisation</b>
5 Postes 60/30 KV	Chetma, Ourellet (Biskra), Temacine, Taibet, Maggarine
Poste Blindé 220/60KV	Ain Benian II W. d'Alger
Poste 220/60 KV	Touggourt II W. de Ouargla

Source : document interne de l'entreprise

## **Section 2 : Application du SRM**

### **2.1 Présentation de la direction Approvisionnement et Sous-traitance-DAST-**

La direction d'approvisionnement et sous-traitance ou en abrégation DAST est l'une des directions centrales liés à la direction générale de Cosider canalisations, comme nous l'avons déjà vu dans la présentation et l'organigramme de la filiale Cosider Canalisations.

La direction des approvisionnements et sous-traitance est divisée en 3 département :

#### **2.1.1 Département achats :**

Le rôle du département achat de la direction centrale d'approvisionnement et de sous-traitance , est de satisfaire les besoins de son client à l'interne (pole ou chantier qui a exprimé le besoin), en pièces de recharge, matériaux de construction, matières premières, produits semi-finis, outillages divers consommables incorporables aux ouvrages, ceci en termes de quantités, prix, délais et qualité à travers le respect des spécifications techniques exigées par le client final et les normes produits.

Les principales responsabilités concernant les achats locaux sont :

- La prise en charge du programme d'investissement (Annexe B).
- La recherche de fournisseurs potentiels.
- La négociation de contrats.
- La gestion des commandes.
- La relance des offres fournisseurs.

#### **2.1.2 Département sous-traitance**

Ce département assure le processus de sous-traitance des travaux, commençant par la consultation jusqu'à la signature du contrat et le suivi de ses notes.

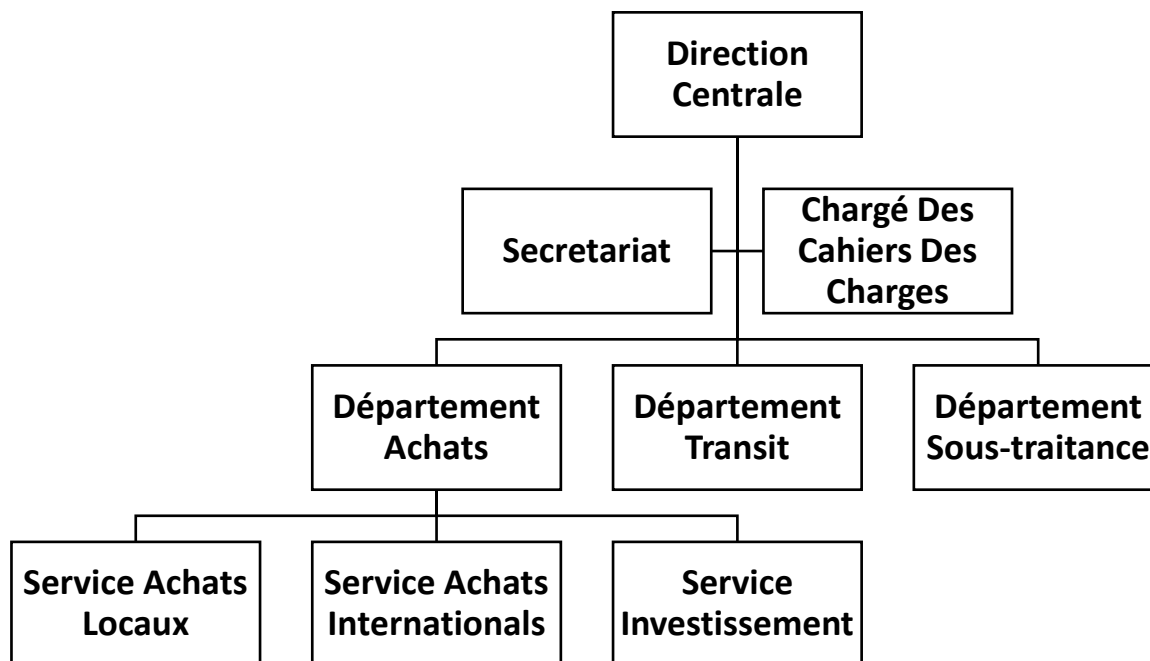
A noter que le maitre d'ouvrage doit obligatoirement approuver le choix du sous-traitant, et cette approbation constitue un préalable à la mise en vigueur du contrat de sous-traitance.

#### **2.1.3 Département transit.**

Le service transit réceptionne les documents pour dédouanement des marchandises issues de l'étranger, en réalisant les opérations de dédouanement et de transport, puis il assure la livraison au site précis et transmettre les documents à la DAST permettant d'établir la note de frais et décompte contre-valeur.

Ci-dessous nous trouverons l'organigramme de la direction des approvisionnements et sous-traitance :

**Figure 17** : Organigramme de la DAST



Source : élaboré par nous-même

#### 2.1.4 Objectifs de la DAST.

La direction centrale des approvisionnements et sous-traitance a pour but d'organiser les opérations d'achat et d'approvisionnement de toutes les divisions et sous-directions de la filiale Canalisations, et cela est fait par des étapes bien déterminées constituant un processus d'achat.

Les objectifs de la direction des approvisionnements et sous-traitance sont :

- Etablir le programme d'investissement annuel de la filiale.
- Recevoir les demandes d'approvisionnement des chantiers.
- Le sourcing des fournisseurs.
- Catégorisation des fournisseurs locaux, et à l'échelle international.
- Elaboration des cahiers des charges.
- Lancement des appels d'offres, et la réception des soumissionnaires.
- Organisation de la procédure des appels d'offre, le retrait des cahiers des charges, la réception des offres et la transmission des plis à la commission centrale des offres.

- L'actualisation périodique des fichiers fournisseurs.
- L'application de la procédure des passations des commandes.

La DAST intervient dans les marchés supérieurs à des seuils déterminés dans la procédure de passation des commandes considérée comme guide pratique pour élaborer un appel d'offre. Ces procédures fixent la démarche à suivre, permettant d'assurer la préparation, l'élaboration et la passation des engagements que la société est amenée à conclure, dans le cadre de leurs besoins de fonctionnement et d'exploitation et d'assurer parallèlement le contrôle interne nécessaire de ces opérations.

Cette procédure est adaptée à la réglementation des marchés publics, ces adaptations ont pour respect des principes suivants :

- Appel à la plus large concurrence.
- Equité dans le traitement des soumissionnaires.
- Transparence.
- Rigueur dans le contrôle des opérations.

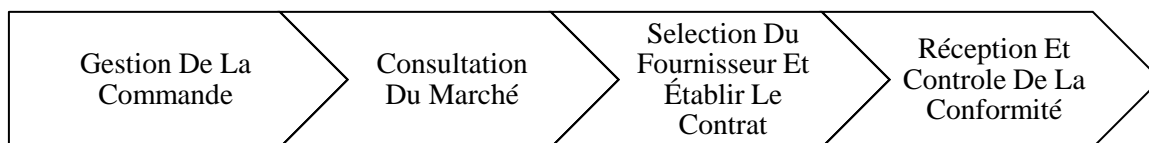
## **2.2 Processus d'achat du COSIDER Canalisations.**

Le processus achat de COSIDER Canalisations affiche les opérations successives ou alternatives pour permettre la mise à disposition des chantiers de la filiale de tous produits et services ainsi les opérations de sous-traitance de travaux nécessaires à la réalisation d'un ouvrage de canalisation.

Ce processus expose les principales opérations à effectuer pour procéder à l'achat sur le marché local de pièces de rechange, matériaux de construction, matières premières, produits semi-finis, consommables incorporables aux ouvrages, depuis l'émission de la demande d'approvisionnement jusqu'au mandatement des factures.

Les mêmes opérations concernent les achats de produits et/ou services, ou sous-traitance de travaux. Avant de mener aucune action de consultation externe, elle fait appel au préalable, aux filiales de groupe COSIDER. Dans le cas échéant, la consultation externe peut intervenir sur le marché national.

Nous pouvons schématiser le processus achat de la filiale comme suit :

**Figure 18-** Processus Achat de Filiale Canalisations :

Source : Par nous-même

Le processus « achat » de l'entreprise est composé de quatre grandes phases commençant par la gestion de la commande d'approvisionnement jusqu'à la réception de la commande. Par conséquent, la finalisation du contrat avec le fournisseur se concrétise par le paiement et la mesure de la performance relative de chaque fournisseur.

### **2.2.1 Gestion des commandes**

Cette phase constitue l'étape du lancement d'achat, qui se concrétise par une demande d'approvisionnement (voir annexe C), dans laquelle le pôle ou chantier qui exprime le besoin doit rédiger toutes les caractéristiques du besoin et les spécificités techniques pour le produit en question.

La DAST reçoit la demande et la transfère à la direction générale pour avoir l'accord d'enchaîner les procédures nécessaires à cet achat. Une fois la direction aura l'avis favorable du DG, le processus commence par l'enregistrement de la demande et les spécifications.

Nous pouvons synthétiser les étapes de la gestion des commandes dans les points suivants :

- Rédiger une demande d'approvisionnement par le service concerné (pôle, chantier, autre filiale de COSIDER ou une direction de Canalisations).
- Réception de la demande auprès de la direction approvisionnement et sous-traitance DAST, pour l'enregistrement.
- Vérification de la disponibilité du besoin au niveau des pôles de la filiale, ou autre filiale du groupe (pour une commande interne).

### **2.2.2 Consultation du marché.**

Après la réception de la demande d'approvisionnement, et selon le guide de passation de commande du groupe COSIDER, le service achat lance une consultation pour une passation de commande par appel d'offre, suivant les seuils qui doivent être supérieurs ou égaux à :

- 30.000.000 DA, en toutes taxes comprises, pour les contrats de travaux.
- 20.000.000 DA, en toutes taxes comprises pour les contrats de fourniture.
- 15.000.000 DA, en toutes taxes comprises pour les contrats de prestations de services.
- 10.000.000 Da, en toutes taxes comprises pour les contrats d'études.

Pour les achats inférieurs aux seuils de passation ci-dessus et supérieur à 10.000.000DA, la DAST lance une consultation sélective, ou le service choisi quelques fournisseurs du fichier fournisseurs qui ont la capacité et l'aptitude à fournir le marché, et le nombre de fournisseurs consultés dans ce cas est très limités.

Dans le cas où le besoin du chantier est inférieur à 1.000.000Da, le chef de pole ou chantier a une délégation de la direction générale pour conclure le marché en gré à gré.

### **2.2.3 La sélection du fournisseur.**

Après avoir consulté le marché, et recevoir des offres de soumissionnaires via un appel d'offre, le service concerné commence à traiter les offres selon des mécanismes et critères bien déterminés. Les étapes de passation de commande doivent être en transparence et en conformité à la loi et la réglementation des marchés publics en vigueur.

L'établissement d'un tableau comparatif des offres et du rapport de présentation, sont établis par la DAST qui les transfère à la commission des marchés, pour la suite du processus de sélection.

Une fois un fournisseur est sélectionné, la DAST procède à une négociation avec lui pour avoir plus d'avantage et de garantie surtout ce qui concerne la qualité et les délais de livraison.

### **2.2.4 La réception du marché et contrôle de conformité.**

Dans cette étape, le pôle qui a exprimé le besoin, et après la constitution du dossier et le lancement de la commande, le contrat avec le fournisseur doit être suivi étape par étape, jusqu'à la livraison de la commande comme suit :

- Assurer le suivi du contrat
- Réceptionner les produits, services ou travaux.
- Comparer la commande et la facture.
- Contrôler la conformité des produits, services ou travaux (cahier des charges).
- Comparer le bon de commande et la facture.

- Ordonnancer la facture liée à l'opération.

Cette procédure d'organisation du processus achats définit et fixe la démarche à appliquer permettant d'assurer la gestion de la sous-traitance des travaux confiés par le pôle opérationnel de COSIDER Canalisations et figurent au marché de réalisation de l'ouvrage.

## **2.3 La gestion de la relation fournisseur -SRM-à Cosider Canalisations**

COSIDER Canalisations envisage une stratégie de la gestion des relations fournisseurs comme suit :

### **2.3.1 La segmentation des fournisseurs.**

La Direction de l'approvisionnement et sous-traitance exécute une opération de segmentation des fournisseurs périodiquement, selon des mesures bien déterminés, dans un fichier fournisseurs. Ces mesures donnent la possibilité à cartographier les fournisseurs selon :

- Le secteur d'activité
- La localisation géographique
- La gamme de produits (type de produit)

### **2.3.2 Le sourcing.**

La DAST reçoit des offres de service des fournisseurs qui n'ont jamais travaillé avec l'entreprise, et parfois le service achat cherche des nouveaux fournisseurs pour actualiser le panel fournisseur (fichier fournisseur).

Le sourcing des fournisseurs se fait soit à l'échelle nationale ou à l'internationale. Chaque fournisseur ajouté au panel fournisseur doit être approuvé par le groupe COSIDER, pour ne pas ajouter des fournisseurs qui ont été black-listé par la direction du groupe.

### **2.3.3 La Sélection du fournisseur.**

Dans cette étape, l'entreprise doit choisir le fournisseur adéquat qui lui fournit le produit ou prestation afin de satisfaire le besoin. Le choix est effectué selon trois modes de sélection :

- Dans le cas où le marché est inférieur à 1.000.000DA, le pôle qui a besoin peut effectuer le marché directement avec un fournisseur sans passer par la direction du matériel ni la direction générale.

- Dans le cas où le marché est inférieur aux seuils de passation évoqué dans le guide de passation de commande du groupe COSIDER cités dans la partie précédente. La direction d'approvisionnement et sous-traitance fait une consultation sélective (est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection).
- Les marchés supérieurs au seuil de passation, sont passés par appel d'offre ouvert ou restreint selon la spécificité du marché et décision de la direction générale.

L'appel d'offre : est l'appel à la concurrence comme procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence. Il constitue la règle générale et peut être national ou international. Les étapes d'un appel d'offre sont :

A. La rédaction du cahier des charges en contenant :

- Les termes de référence ou les instructions aux soumissionnaires ;
- Les exigences techniques et les normes applicables ;
- Les conditions générales et spéciales d'exécution ;
- Les critères et méthodologie d'évaluation dans les cas d'achat sur la base d'un appel à la concurrence par voie publicitaire ;
- Les garanties techniques et financières ;
- Les exigences pour le contrôle et la réception du produit ou travaux.

B. La publication :

Le recours à la publication par voie de presse est obligatoire. Il est rédigé en langue nationale et au moins en une langue étrangère, et publié dans au moins deux quotidiens nationaux.

C. Retrait des cahiers des charges

D. Dépôt des offres

E. L'évaluation des offres par la commission des marchés de la filiale :

L'évaluation est une opération bien délicate. Après l'affichage du résultat il peut y avoir des litiges avec les soumissionnaires non retenus, exprimés par un dépôt de recours ou parfois le recours à la justice. La commission des marchés commence par l'évaluation technique.

La notation est divisée en deux parties : l'offre technique sur 50 points, l'offre financier sur 50 points également. L'offre qui n'obtient pas plus de 45 points dans l'évaluation de l'offre technique, il sera éliminé directement sans passer par l'évaluation de l'offre financière.

### **2.3.4 La négociation.**

La commission d'analyse et d'évaluation des offres peut demander à la direction d'approvisionnement et sous-traitance de négocier sur des aspects techniques ou financiers, avec le soumissionnaire sélectionné provisoirement après l'évaluation des offres.

- La demande de négociation portée dans le procès-verbal de la commission, doit indiquer clairement les motifs de la demande de négociation et les objectifs attendus.
- Dans le cas où les négociations n'aboutissent pas à une amélioration de l'offre du soumissionnaire retenu, des négociations pourront alors être engagées avec le soumissionnaire qui suit dans le classement établi par la commission d'analyse et d'évaluation des offres.
- Dans le cas où les négociations ont échoué, il sera procédé à l'annulation de l'appel d'offre et le reprendre ultérieurement.

### **2.3.5 L'évaluation de la performance fournisseur**

Après l'attribution du marché sur le fournisseur sélectionné, le contrôle de la conformité et le respect des clauses du contrat entre l'entreprise et le fournisseur, sera en vigueur dès le début de l'exécution du marché.

Dans l'évaluation de la performance fournisseurs, il y a deux types de grilles d'évaluation fournisseur, la première est la grille d'évaluation initiale qui sert à évaluer la notoriété du fournisseur, son importance sur le marché et ses capacités techniques, par contre dans la grille d'évaluation de suivi (voir annexe D), l'entreprise suit périodiquement les évolutions des fournisseurs par rapport au plan d'action mis en place.

La grille d'évaluation de suivi, doit être complétée par les services concernés par le contrat d'approvisionnement ou de sous-traitance avec le fournisseur, puis envoyée à la DAST pour actualiser la base de données relative aux fournisseurs.

Le service audit de COSIDER Canalisations fait des rapports périodiques sur le fournisseur.

## **2.4 Résultats et recommandations**

En diagnostiquant le processus de la gestion de relation fournisseur (Supplier Relationship Management -SRM-) de COSIDER Canalisations, nous avons constaté quelques remarques et anomalies dans le processus :

- COSIDER Canalisations respecte en général, les étapes et les procédures du SRM dans le cadre d'une réponse à un besoin pour une amélioration continue de ces étapes.

- Absence ou mauvaise formulation d'une stratégie de segmentation de la part de l'entreprise en question.
- Absence d'un système d'information intégré qui sert à bien gérer le SRM.
- Le sourcing des fournisseurs se fait de façon non périodique, il se fait juste dans le besoin pour consultation ou appel à la concurrence.
- L'interdiction des importations depuis quelques années a provoqué une rupture de relation avec les fournisseurs étrangers, ce qui a perturbé l'entreprise entraînant de disfonctionnements au niveau des approvisionnements et des stocks. Par conséquent, la recherche de nouveaux fournisseurs locaux avec les mêmes caractéristiques demeure difficile et lente.
- Cette substitution est souvent impossible à cause d'absence des produits demandés, d'où la nécessité d'avoir recours à l'importation sous un accord ministériel qui prend des mois à être signé. Ce qui aura des répercussions négatives sur les délais de réalisation des projets tenus par l'entreprise.
- La centralisation en matière de la prise de décisions stratégiques par le Groupe COSIDER, entraîne une certaine rigidité organisationnelle à l'égard de la gestion des relations fournisseurs.
- L'évaluation de la performance des fournisseurs n'est pas fondée sur des indicateurs quantitatifs ou des ratios, elle est faite seulement par une simple grille de notation.

Pour l'amélioration du processus SRM de COSIDER Canalisations, pour mieux gérer les achats et approvisionnements, et dans le but d'atteindre des résultats satisfaisants, la société devrait :

- Intégrer un système d'information, avec des progiciels spécialisés en SRM.
- L'actualisation fréquente du panel fournisseurs.
- Création des partenariats avec des fournisseurs potentiels, surtout pour les besoins stratégiques de l'entreprise.
- Pour une meilleure évaluation de la performance de chaque fournisseur, cette évaluation doit être argumentée par des indicateurs et ratios connus dans la gestion des relations fournisseurs.
- Créer une commission pour trouver une solution pour le problème de l'interdiction des importations.
- Former les collaborateurs pour mieux gérer les relations avec les fournisseurs.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Tout au long de notre présent travail, nous avons tenté, à travers ce mémoire de traiter la « Relation fournisseur » sous l'angle fonctionnel. A cet effet, nous avons commencé par définir le cadre managérial dans lequel cette relation prend naissance (la genèse), se développe (la maturité) et s'achève (le déclin) selon l'approche processuelle.

L'étude du processus SRM relève donc, du domaine management ce qui fait de notre travail un sujet répondant aux objectifs de notre spécialité.

A souligner tout d'abord, que l'analyse théorique de notre thème met en relief l'importance des outils conceptuels pouvant analyser un tel sujet qui est au centre des préoccupations actuelles des acteurs économiques.

Nous avons ensuite, procédé à une mise en application de cette gestion opérationnelle accompagnant la « Relation fournisseur » en travaillant sur le cas du COSIDER canalisations.

À cette occasion, nous avons pu découvrir qu'il existe souvent des procédures internes et propres à l'entreprise qui cohabitent avec le cadre fonctionnel que nous avons exposé.

Par ailleurs, nous avons complété notre étude de cas en décrivant tout le processus de « Gestion administrative » applicable au niveau du COSIDER en ce qui concerne la relation fournisseur qui a montré certaines limites notamment à la vue des récentes mutations économiques.

En effet, il s'avère que les dernières réformes commerciales portant sur la limitation des importations sans étude préalable, a conduit à l'émergence du risque de non réactivité économique (accusés des retards significatifs quant à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'Entreprise). Ce qui constitue un véritable coût pour l'entreprise tant en termes financier, qu'en termes organisationnel et d'opportunité.

Cependant, la pratique nous a montré que les opérateurs (soumissionnaires) ont pu déceler une autre faille du système mis en place. A cet effet, les commissions des marchés prévues par la DG s'arrangent pour mettre en place des ententes pour l'alignement de leurs offres commerciales, ce qui nous conduit à remettre en cause la fiabilité du système d'information mis en place.

Comme tout travail de recherche, notre étude connaît certaines limites liées principalement au choix du cas pratique ce qui pose le problème de l'exhaustivité de ce travail.

La deuxième limite concerne l'angle de recherche, or, nous nous sommes limités à étudier le thème sous l'angle administrative en négligeant les autres angles aussi importants telle l'approche juridique qui s'inspire de la théorie des contrats.

En revanche, cette étude n'est pas une fin en soi, elle peut servir de base pour autres recherches dans ce sens.

Enfin, cette étude sera approfondie et élargie dans mes futures recherches pouvant ouvrir de nouvelles pistes de réflexion dans une étude doctorale inchaallah.

**RÉFÉRENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

### Listes des ouvrages :

- 1) Alain Chapdaniel, « Supply Chain : management et dynamique d'évolution », Lavoisier, 2010, Paris, 234p.
- 2) Christian Schuh, Robert Cromoser, Michael F. Strohmer, Ramon Romero Perez et Alenka Triplat, "The Purchasing Chessboard: 64 methods to reduce costs and increase value with suppliers", Springer, 2008.
- 3) David Doriol et Thierry Sauvage (2012) « Management des achats et de la supply chain », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 371p.
- 4) Gerard Baglin, bruel Olivier, Nehme Joseph et Van Dleft Christian, « Management industriel et logistique: concevoir et piloter la Supply Chain », 6<sup>e</sup> édition, Economica, 2013, 773P.
- 5) Gilles Lasnier, « Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », 2<sup>e</sup> éditions, Lavoisier, 2015, 288p.
- 6) Jing-Sheng Song, Supply Chain Opérations: Assemble to order systems", Elsevier editions, 2003, 596 p.
- 7) Joel Sohier et Devan Sohier, « Logistique », Vuibert, 8<sup>e</sup> édition, Paris, 2017.
- 8) Kim Sundtoft Hald et Chris Ellegaard, "Supplier evaluation processes: the shaping and reshaping of supplier performance", International Journal of Operations & Production Management, Emerald Group Publishing Limited, 2011, 888p.
- 9) Olivier Bruel, « Management des achats : décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles », 2<sup>ème</sup> édition, 2014, Economica, paris, 707p.
- 10) Philippe Vallin, "La logistique : Modèles et méthodes du pilotage des flux », éditions Economica, 4<sup>e</sup> édition, 1999, 222p.
- 11) Philippe.P Dornier et Michel Fender, « La logistique Globale et le supply chain management : enjeux, principes, exemples » 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2007.
- 12) Philippe-Pierre Dornier et Michel Fender, « La logistique globale et le supply chain management, enjeux-principes-exemples » 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, 2008, 499p.
- 13) Pierre Médan et Anne Gratacap, « Logistique et Supply Chain Management », Dunod, 2008, 340p.
- 14) Rémy le Moigne (2017) « Supply Chain Management : Achat, production, logistique, transport, vente », Dunod, 355p.
- 15) Roget Perottin et Francois Soulet de Brugière, « Le manuel des achats : processus, management, audit », édition Eyrolles, 2007, paris, 423p.

- 16) Stephen Easton, Alenka Triplat, Michael F. Strohmer, Michael D. Hales, AT Kearney et Christian Schuh, « Supplier Relationship Management: how to maximize vendor value», edition Apress ,2014,173p.
- 17) Sun Tzu, « Art de la guerre », la chine ,4<sup>e</sup> siècle avant J.C.

### **Liste des Articles et conférences :**

- 1) Conférence : Externalisation : une forme organisationnelle nouvelle, Jérôme Barthelemy, Communication à la 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique 26-28 mai 1999 Ecole Centrale Paris.
- 2) Conférence: Supplier relationship management: models, considerations and implication for dod, Colonel Tom Hauser, Usa,Dr. Faye Davis, Dla,Colonel Jim Graham, Cf Et Course Instructors, The Industrial College of the Armed Forces, National Defense University ,Fort McNair, Washington, D.C.2003.
- 3) Article : Vincent Criton, « Passer de simple fournisseur à partenaire ? Oui le SRM fait évoluer la conception de la relation commerciale » 25 juin 2013.
- 4) Article : Mousli M. « Logistique, une nouvelle industrie est née, alternatives économiques,2002.
- 5) Article: Paul D. Larson Et Arni Halldorsson, International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 7, No. 1, March 2004 Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey.
- 6) Article : Aicha Aguezzoul, Pierre Ladet. « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes ». Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 2006, 27p.
- 7) Article: Lambert M.Douglas « The eight essential supply chain management processes” ,Supply chain management Review, the Ohio State University,2004.
- 8) Article: Keely Croxton, Sebastian Garcia et Douglas Lambert, “The supply chain management Processes”, the Ohio state university,2001.

**Liste des thèses :**

- 1) Adam Hermansson et Axel Lindelof, how to develop the buyer supplier Relationship Management, An investigation of the Swedish furniture industry, Jonkoping International Business School, Suède,2015.
- 2) Antoine Landrieu. Logistique inverse et collecte des produits techniques en fin de vie,institut national polytechnique de Grenoble, 2001.
- 3) Clement Addae , supplier relation management practices of ministries and agencies in Ghana, Kwame Nkrumah University , Ghana, 2015.
- 4) Essofa-Deh Ouro-Agoro,La sous-traitance et le contrôle des travaux de construction de Réseau Electrique Aérien,Institut Supérieur de Management et de Développement ,BTS electrotechnique,2007.
- 5) Kiarie Joyce Wairimu, The Influence of supplier relationship management practices on operational performance of large manufacturing organizations in Kenya, School of Management and Commerce, Strathmore University, Nairobi, Kenya, 2017.
- 6) Kulikova Olga, Reverse logistics, KYAMK university of applied science, bachelor's thesis, 2016
- 7) Mohamed Lamine Traore, distribution B to B, cas de Saidal , institute international de management d'oran ,2012
- 8) Natnael Gebreysus, “Employees’ Perception on the Effects of Supply Chain Management,Strategy on Firm Performance”, Addis Ababa University, School of Commerce,Department of Logistics and Supply Chain Management,Graduate Program,2016.
- 9) Songsong Liu, Supply chain management for the process industry, university college London, 2011.

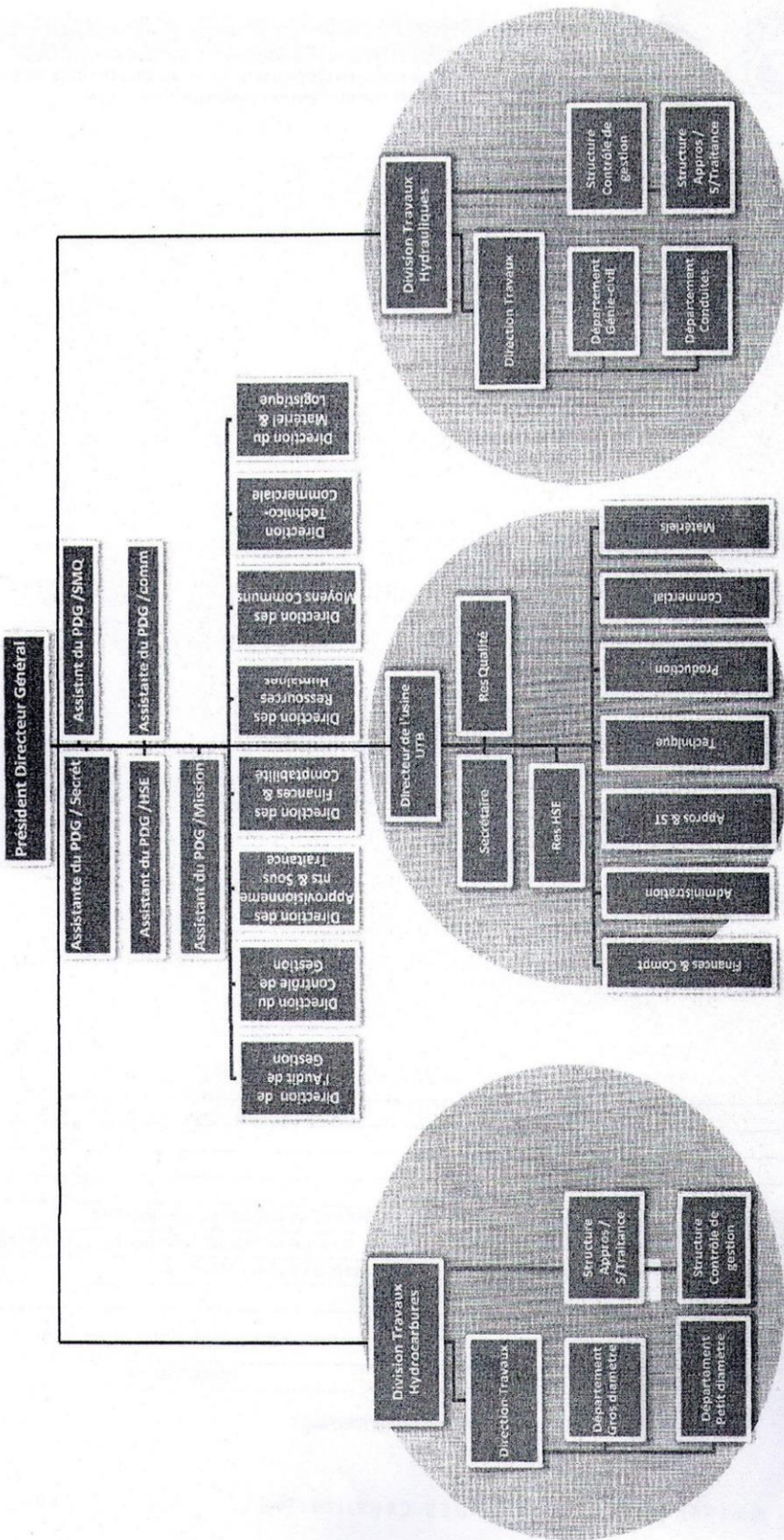
**Liste des références électroniques:**

- 1) <https://koble.com/6-benefits-supplier-relationship-management/> Mai 2018.
- 2) Stratégie guide : Supplier Relationship Management, [https://www.procurementleaders.com/AcuCustom/Sitename/DAM/052/sample-strategy-guide-SRM-0613\\_1.pdf](https://www.procurementleaders.com/AcuCustom/Sitename/DAM/052/sample-strategy-guide-SRM-0613_1.pdf). Mai 2018
- 3) [www.economica.net](http://www.economica.net) : Diemer Arnauld, « Economie D'entreprise, Partie 2 : Fonctions De L'entreprise, Chapitre7 » IUFM Auvergne, avril 2018.
- 4) <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain.html>, mars 2018.

- 5) <https://www.gs1.org/> mars 2018.
- 6) Logistique globale : concepts et définitions <http://pfeda.univ-lille1.fr> avril 2018.
- 7) <https://www.lefrancaisdesaffaires.fr> : Ressources pour les enseignants : Joelle Bonenfant et Jean Lacroix, « La distribution », direction des relations internationales de la chambre de commerce et d'industrie de Paris,2016.
- 8) [www.leanmanufacturing.com](http://www.leanmanufacturing.com) : Christophe Rousseau,2014.
- 9) <https://www.atkearney.com/web/the-purchasing-chessboard> Mai 2018.
- 10) [www.instituteforsupplymanagement.org](http://www.instituteforsupplymanagement.org) Mai 2018.
- 11) [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) Mai 2018.
- 12) [www.sourcingconsult.fr](http://www.sourcingconsult.fr) Mai 2018.

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE  
COSIDER CANALISATIONS**

Manuel Qualité de CCSIDER Canalisation  
 c.3 ) Organigramme de COSIDER Canalisation



Le présent document est la propriété exclusive de COSIDER Canalisation S.p.A.

## **ANNEXE B : Programme d'investissement**

Annexe de la résolution n°01 – Conseil d'Administration séance du  
PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

N°	Désignation	Qt	Prix unitaires (KDA)	Montant Total (KDA)
01	Pelle hydraulique sur chenille $\geq$ 250cv, 38T	8		
02	Bull Angle dozer 350 à 400cv	2		
03	Chargeur sur pneus 2 à 3m <sup>3</sup>	2		
04	Chargeur sur pneus 4 à 5m <sup>3</sup>	2		
05	Compacteur mixte	4		
06	Compacteur sur pneus	4		
07	Retro-chargeur	8		
08	Trancheuse 8"-24"	1		
09	Chariot élévateur 3T	1		
10	Chariot élévateur 7T	3		
11	Chariot élévateur télescopique	1		
12	Camion à benne 15m <sup>3</sup> (6x4)	10		
13	Camion plateau avec grue (4x2)	2		
14	Camion citerne à gasoil 18m <sup>3</sup>	3		
15	Camion citerne à gasoil 12m <sup>3</sup>	3		
16	Camion plateau 3,5T	6		
17	Véhicule Break TT	15		
18	VTT Pick-up	15		
19	Grue 50T	2		
20	Pipe layer 40T	3		
21	Pipe layer 70T	3		
22	Groupe électrogène 60kva	6		
23	Groupe électrogène 150kva	6		
24	Groupe électrogène 450kva	8		
25	Compresseur mobile 8bars	10		
26	Groupe de soudure autonome 400A	50		
27	Pompe d'essais 300bars	1		
28	Groupe moto pompe	4		
29	Marteau brise roches 3,5T	6		
30	Fraise hydraulique	2		
<b>Matériel pour lignes électriques</b>				
31	Tireuse hydraulique	1		
32	Freineuse hydraulique	1		
<b>Matériel spécifique pour collectes</b>				
33	Machine de soudage M400	4		
34	Machine de soudage P625	8		
35	Clamps	4		
36	Délardeuse	1		
37	Chanfreineuse	1		
38	Cintreuse	1		
39	Petit matériel	Lot		
<b>TOTAL INVESTISSEMENT</b>				

**ANNEXE C : DEMANDE  
D'APPROVISIONNEMENT**



**ANNEXE D : GRILLE D'EVALUATION  
FOURNISSEUR**



## - EVALUATION DES FOURNISSEURS -

Indice : FM AP 001 00

Date : 31.10.06

Page : 1 sur 1

### Enquête de satisfaction Fournisseurs.

Activité :  
Période du :

Comment évaluer les fournisseurs ou les sous-traitants de cosider					
Qualité des produits ou prestations fournis					
Respect des délais de livraison					
Critère prix					
Image générale					

Légende : TS → Très satisfaisant  
S → satisfaisant  
M → Moyen  
F → Faible

Suggestions d'amélioration:

.....

.....

.....



Direction générale : Route de la Base Aérienne- Chéraga- ALGER  
Tél : 021 36 69 90- Fax : 021 36 39 79-  
e-mail:cosidercanalisation.dg@gmail.com

