

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté Des Sciences Économiques, Des Sciences De Gestion et Des Sciences Commerciales



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Département Des Sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales

Option : Logistique et Distribution

THEME

**Essai d'analyse des critères de
choix et de sélection des
fournisseurs dans une entreprise.**

Cas de SARL IFRI et Fils.

Réalisé et présenté par :

M. Mansouri Redha

M. Khelifi M.Islem

Encadré par :

Mr. MEBARKI Farid

Promotion: 2019 / 2020

Dédicaces

En signe de respect et de reconnaissance, je dédie ce modeste travail à :

- ∞ Mes chers parents, qui, moralement et financièrement ont été toujours présents au moment où j'avais besoins d'eux.
- ∞ Mon cher frère Yanis et Lydia, ma très chère sœur.
- ∞ La personne qui m'est chère, Syla.
- ∞ Tous mes ami(e)s chacun en son nom.
- ∞ Toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.
- ∞ Mon binôme Islam.

Dédicaces

En signe de respect et de reconnaissance, je dédie ce modeste travail à :

- ∞ Aux deux êtres humains qui sont les plus chères dans ma vie, a la lumière, celle qui m'a donnée la vie, l'amour, la tendresse et le courage, toi chère maman Malika.
- ∞ Celui qui m'a soutenue et guidé afin que je puisse arriver a cette étape de ma vie, toi chère père Youcef.
- ∞ A ma chère grande sœur bien aimé Sabrina. A mon grand frère bien aimé Halim
- ∞ A la mémoire de mon grand-père DA Amer que dieu l'accueil dans son vaste paradis.
- ∞ A mes petits : Maria Malek, Mohamed El Hachemi, Asma, Hocine, Ania. Mes cousins : Amin, Yacine, Cherif, Radia, Imen, Amina, Nawel.
- ∞ A mes amis : Sid Ali, Lyes, Hichem, Mhenni, Céline, Zina, Hafsa, Mahrez, Mélissa, Sarah, Samy, Mounir.
- ∞ Une dédicace très spéciale a Mr MEBARKI Farid et MANSOURI Redha.
- ∞ A tous ceux qui me sont chers, je dédie ce mémoire et toute personne qui m'aime.

KHELIFI M.Islam.

Remerciements

Nos remerciements et notre reconnaissance s'adressent au bon Dieu qui nous a donné la santé, le courage, la patience ainsi que la force pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements s'étendent également à notre encadreur au sein de l'université, Mr *MEBARKI Farid*, pour ses précieux conseils, son écoute et ses orientations durant la préparation de notre travail.

Nous tenons à remercier vivement nos enseignants qui se sont tellement donnés durant ces cinq ans de formation on nous transmettant ce riche savoir.

Comme nous remercions également toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce travail.

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing.

AHP : Analytic Hierarchy Process.

AQF : Assurance Qualité Fournisseur.

CA : Chiffre d’Affaire.

CA : Cluster Analysis.

CBR : Case-Based-Reasoning system.

DEA : Data Envelopment Analysis.

DO : Donneur d’Ordre.

ERP : Enterprise Ressource Planning.

ES : Expert System.

ETO : Engineer-To-Order.

FA : Factor Analysis.

FST : Fuzzy Sets Theory.

GP : Goal Programming.

IC : Indice de Confiance.

IF : Indice de Flexibilité.

IFRI : Marque Algérienne De Boissons.

IR : Indice de Risque.

IS : Indice de Satisfaction.

ISM : Interpretive Structural Modeling.

ISO : International Organization for Standardization.

JAT : Juste à Temps.

MNL : Multi Nomial Logit.

MP : Mathematical Programming.

MTO : Make-To-Order.

MTS : Make-To-Stock.

NAPM : National Association of Purchasing Management.

NDA : Non Disclosure Agreement.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RFI : Request For Information.

RFP : Request For Proposal.

RFQ : Request For Quotation.

ROI : Return On Investment.

R&D : Recherche et Développement.

SAV : Service Après-Vente.

TCO : Total Cost of Ownership.

USA : United States of America.

UT : Utility Theory.

VPA : Vendor Profile Analysis.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : généralités sur la fonction Achats	05
Section 01 : les fondements théoriques de la fonction Achats	05
Section 02 : organisation de la fonction Achats	13
Section 03 : présentation du processus d'achats	80
Chapitre II : Méthodes d'évaluation et critères de sélection d'un fournisseur	30
Section 01 : Généralités sur le fournisseur	31
Section 02 : Critères et méthodes d'évaluation des fournisseurs	36
Section 03 : Les risques et la gestion des risques fournisseurs	60
Conclusion générale	70

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, avec la création de nombreuses entreprises nationales, et l'implantation de plusieurs firmes internationales, le marché des entreprises est en train de connaître une métamorphose. Toutefois, l'évolution de ces organisations tend vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implications individuelles et plus d'autonomie. Ceci les a conduites à reconsidérer la place de la fonction Achats dans l'amélioration de ses performances étant donné que la maîtrise des achats soit devenue, aujourd'hui, indispensable pour la rationalisation des dépenses.

En effet, la fonction Achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis près de trente ans. Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de ventes, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges¹. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, les achats se sont alors présentés comme la fonction la plus valable pour préserver et améliorer les marges des entreprises².

D'autre part, dans ce contexte ultra-concurrentiel, plongé dans une économie de marché où le prix de vente du produit ou de la prestation ne dépend plus de l'entreprise mais du marché, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des bénéfices sur la productivité et sur les achats puisque, les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction Achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise.

Cependant, la fonction Achats est aujourd'hui devenue une fonction stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation. Sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeurs dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services. Et pour atteindre cet objectif d'optimisation des achats, des organisations particulières sont mises en place (il n'est plus rare de trouver une direction des achats au sein des structures, au même niveau hiérarchique que toutes les autres directions), des nouveaux concepts tels que les marketings achats sont nés.

¹ Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation - La Tribune Janvier 2016

² Laurence (V). Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018. P.10-30

INTRODUCTION GENERALE

Étant donné que, les entreprises sont actuellement conscientes que le gain qu'elles effectuent sur leurs dépenses se reflète immédiatement dans leur compte de résultats. C'est-à-dire, au centre de toutes ces réflexions et démarches, se trouve bien évidemment le fournisseur. Personnage-clé dans la procédure d'achat (bien sûr, derrière tout achat, se cache toujours un fournisseur), la gestion minutieuse des relations entre l'entreprise et lui, constitue assurément la condition sine qua none d'atteinte de l'objectif d'optimisation de la fonction d'approvisionnement ou de la Supply Chain qui conditionne la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Tant bien que, le choix du bon fournisseur implique plus que la simple lecture d'une série de listes de prix. Le choix dépendra de divers facteurs tels que le rapport qualité-prix, la qualité, la fiabilité et le service. La décision de sélectionner un fournisseur revêt une importance stratégique car elle affectera la performance globale de l'entreprise et les coûts d'achat, qui représentent 40% à 80% du coût total du produit³. D'autre part, car cette décision affecte les fonctions de tous les autres services (transport, inventaire, production, etc.) de l'entreprise. Par conséquent, la sélection d'un fournisseur est la décision la plus importante dans le système d'approvisionnement d'une entreprise.

Pour cela, la fonction achats, en lien direct avec l'environnement extérieur, se doit d'attirer les meilleurs fournisseurs, ceux capables de répondre aux besoins en matière d'exigences, de qualité, de coût, de délais, de sécurité, d'innovation. La recherche d'un fournisseur est une démarche importante. Elle rejaillit sur la qualité des produits de l'entreprise et sur son image de marque. Donc, elle influencera le processus d'achat des clients et permet d'assurer la pérennité de l'entreprise par l'accroissement du chiffre d'affaires engendré.

Enfin, les entreprises algériennes, en particulier les petites et moyennes entreprises, sont autonomes et vivent dans un marché ouvert, avec un certain degré de liberté commerciale, mais parce qu'elles doivent s'approvisionner sur les marchés extérieurs, donc ils rencontreront des contraintes dont la plus importante est que toute transaction doit être effectuée par l'intermédiaire de la banque, et la non-maitrise de la valeur du taux de change, ces fluctuations empêcheront les entreprises de se concurrencer. Lorsque la valeur du dinar baisse, même avant le début de la conversion, il y aura des pertes et des dépenses très importantes qui

³Angèle (R), Nicolas (B). Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement", éditions DUNOD. May 2007, P.2-10

augmentent les coûts. Du coup, l'entreprise algérienne a vu ses performances et les chances de concurrence tomber à zéro.

Objectifs et intérêt du sujet :

Le choix de notre sujet est porté sur plusieurs raisons :

Tout d'abord, la fonction achat a pris place dans les entreprises que ce soit au niveau national et/ou niveau international en fonction des activités de ces derniers, pour les entreprises qui limitent leur activité à produire des biens et services et les vendre qu'au niveau national, le processus d'achat devient plus simple que celle qui internationalise leurs activités donc ce dernier devient plus complexe et plus important. Ensuite la recherche d'un fournisseur, qui est une démarche très importante. Faire face aux fournisseurs et à leurs relations avec eux n'est plus une obligation ennuyeuse mais une partie stratégique de l'entreprise qui est fondamentale. Elle rejaillit sur la qualité des produits de l'entreprise et sur son image de marque.

À partir de là, notre objectif est de mettre en évidence les critères ou les méthodes à suivre avant de choisir un fournisseur tout en répondant à la problématique suivante : *Quels sont les principaux critères qu'utilisent les l'entreprises dans le cadre du choix et de la sélection de leurs fournisseurs?*

De cette question centrale, d'autres questions subsidiaires s'imposent, à savoir :

- Quelle est la place de la fonction Achats dans la structure et la gestion des entreprises et plus particulièrement dans la logistique ?
- Le choix et la sélection des fournisseurs sont-ils considérés comme des éléments-clés dans la démarche d'Achats chez les entreprises ?

Face à ces interrogations, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

• **Hypothèse 1** : la fonction Achats occupe une place stratégique au sein de l'entreprise. D'ailleurs elle est généralement rattachée à la direction générale de l'entreprise. De plus, il s'agit de la fonction la plus efficiente étant donné le poids des Achats dans le CA et leur influence sur la performance logistique.

• **Hypothèse 2** : la fonction achats est devenue le choix stratégique d'une entreprise car elle affecte directement les résultats des achats. Par conséquent, le choix et la sélection des

INTRODUCTION GENERALE

fournisseurs sont très importants pour l'entreprise, en particulier à long terme. C'est donc l'un des éléments-clés de l'efficacité de cette fonction.

Pour la réalisation de notre travail, nous avons adopté une démarche méthodologique, axée principalement sur la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées, Internet, mais également d'informations et d'observations tirées lors de nos recherches sur les différentes méthodes et critères qu'utilisent les entreprises sur ce dernier.

Pour répondre aux questions citées ci-dessus, nous avons réparti notre travail en deux chapitres comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présenterons la fonction Achats dans l'entreprise en général, et les différents types de l'achat, ainsi que l'importance de la fonction achat dans une entreprise. Pour mieux comprendre, nous avons jugé opportun d'aborder aussi les différentes stratégies de l'achat à l'international.

Pour le deuxième chapitre, nous procéderons à la définition des critères avant de choisir un fournisseur, et les différentes méthodes d'évaluation de ces derniers, ainsi que la gestion des différents risques liés aux fournisseurs.

CHAPITRE I

Les achats constituent un enjeu majeur pour l'entreprise, car ils déterminent la qualité des biens et services offerts aux clients, qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de qualité, des prix et surtout des délais de réponses aux besoins de ceux-ci. Cette section sera réservée à la présentation générale de la fonction Achats en entreprise mais avant cela, il convient de donner une définition de l'acte d'achat, son évolution à travers le temps et son importance. Dans ce chapitre nous nous pencherons sur la fonction Achats, son évolution, ses objectifs, ses enjeux, les différents processus de cette fonction et enfin l'apport de la fonction achats dans l'entreprise.

Nous avons choisi de subdivisé ce chapitre en trois section :

- ✓ La première section sera consacrée à la présentation des concepts de base de la fonction Achats ;
- ✓ La deuxième section sera réservée à l'organisation de la fonction achats dans l'entreprise ;
- ✓ Et enfin la troisième section nous présentons le processus d'achats et ses différentes étapes et l'apport de cette fonction dans la performance logistique de l'entreprise.

Section 1 : les fondements théoriques de la fonction Achats

Dans cette section nous présentons les fondements théoriques de la fonction achats, son historique et évolution, ses objectifs et ses enjeux.

1.1 Historique et évolution de la fonction Achats dans les entreprises

La fonction d'achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis trente ans. Dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de vente, à une économie globalisée, les organisations se sont concentrées de plus en plus sur leurs marges. Les prix de vente ne pouvant croître indéfiniment, les achats se sont alors présenter comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges des entreprises. Il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60 du chiffre d'affaires dans européennes. Réussir à abaisser leurs couts se ressent donc automatiquement dans leur bénéficiaire¹.

¹BRUEL Olivier : Politique d'achats et des approvisionnements, édition DUNOD, 3e édition, Paris 2009, P.8.

1.1.1 Le temps des approvisionneurs

La fonction achats s'est développée en plusieurs étapes, d'abord dans l'industrie, puis dans le tertiaire. La première étape, assez administrative, a consisté à créer des postes spécialisés dans le suivi des approvisionnements. Ces « approvisionneurs », encore présents aujourd'hui, se doivent notamment de connaître les termes des contrats passés avec les fournisseurs, mais il ne leur appartient pas généralement de les référencer. Ce n'est que dans un deuxième temps que la fonction achats, telle qu'on l'entend aujourd'hui, a pris son envol. L'acheteur est devenu celui qui recherche les fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais. Il passe les appels d'offres et négocie les contrats en lieu et place des prescripteurs internes.

1.1.2 La professionnalisation des achats

À partir de la fin des années quatre-vingt-dix, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue grâce à la démocratisation d'internet, de nouveaux outils apparaissent : l'e-procurement et surtout l'e-sourcing révolutionnent le métier en termes d'organisation et de moyens. L'acheteur devient un Coste killer, une image négative dont il mettra plusieurs années à se défaire. Au milieu des années 2000, le métier s'anoblit. Dans un contexte économique difficile, l'acheteur est celui qui permet à l'entreprise de conserver ses marges, de nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et de rechercher l'innovation. Il est dernièrement celui qui contribue à la bonne image de l'entreprise à travers le développement d'une politique d'achats durables².

1.1.3 Développement de la fonction Achats

La fonction achat est une fonction en émergence, elle a connue trois étapes dans son développement :

➤ La première étape

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mis dans l'entreprise. L'acheteur était un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

²Ibid.

Ce model fonctionnait dans une économie de production, mais certaines entreprises appliquent encore ce modèle.

➤ **La deuxième étape**

La fonction achat correspond à une fonction à la fois administrative et négociatrice. L'acheteur ne fait plus que passer les commandes, mais il négocie avec le ou les fournisseurs, la valeur ajoutée économique se voit beaucoup plus élevés (avec la négociation des prix, la fonction achat contribue au profit de l'entreprise). La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

➤ **La troisième étape**

Aujourd'hui, dans une économie de marché, ou le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est déterminé par le marché, et pour augmenter son profit, l'entreprise doit jouer sur le prix de revient qui est constitué de 40% A 80% des achats ; l'acte d'achat devient stratégique, et l'entreprise doit l'effectuer avec professionnalisme. La fonction achats devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

1.2 Définition générale de la fonction Achats

Pour commencer : un éclaircissement indispensable : il ne faut absolument pas confondre Achats et approvisionnement, et il est important de situer les achats dans la Supply Chain.

L'achat peut être défini comme : « *le fait d'acquérir un bien ou un droit en échange d'une contrepartie financière* »³.

Pour les entreprises, la fonction Achats est responsable d'acquérir produits, services et prestation demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes. Pour simplifier, le domaine de responsabilité s'arrête à la signature des contrats d'achats (ou des simples « commandes ») et au suivi de leur mise en œuvre⁴.

³BAGLIN (Gérard) et autres : Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, ECONOMICA, 4^{ème} édition, Paris, 2005, P.188.

⁴Ibid.

Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales ». ⁵

1.3 Distinction entre achats et approvisionnement

Durant un nombre incalculable d'années, il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises que l'on fasse un amalgame entre la fonction achat et la fonction approvisionnement. Bien que ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise⁶,

1.3.1 Achat

La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes. L'achat ne résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou services destinés à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. La fonction achat est en charge de :

- ✓ Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux, et/ou généraux ;
- ✓ Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- ✓ Négocier avec ses derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrat (prix, délais, conditions de paiement) ;
- ✓ Assure le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu de convenu, en quantité exprimée et dans la qualité dans le cahier de charge.

1.3.2 La fonction d'approvisionnement

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle organisé, planifié et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

⁵TARONDEAU (Jean Clause) : l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, édition organisation, paris, 1979, P.85.

⁶www.logistiqueconseil.org/articles/entrepot-magasin/achats-approvisionnements. Consulté le 21/08/2020 à 12h00.

- ✓ La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates démission des ordres d'approvisionnement) ;
- ✓ La détermination des quantités des commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les engendre des couts (pertes liées à l'arrêt de la production cout des ruptures, risque de détérioration, besoin ressources supplémentaires pour stockages...) ;
- ✓ Le déclenchement des commandes à travers les demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- ✓ Les gestions des moyennes de manutention et de stockage.

La fonction Achat set approvisionnement n'a souvent pas été dissociée car elles travaillent conjointement dans l'évolution des fournisseurs, traitements des litiges, la détermination et le choix de réseaux logistique (conditions de mise à disposition des produits) et le choix des moyens de transport. Il ressort cependant de cette analyse que leurs missions respectives sont totalement différentes. Il convient donc de les apprécier dans une logique de complémentarité.

1.4 Les objectifs et enjeux de la fonction Achats

1.4.1 Les objectifs de la fonction Achats

Selon J.C Tarondeau, les objectifs de la politique achat se situent tout d'abord au niveau du prix, l'objectif de qualité se détermine à partir d'une analyse de la valeur, d'un choix des méthodes de contrôle des fournisseurs⁷.

Il est également nécessaire de se fixer un objectif de continuité, en recherchant et en évaluant les fournisseurs, et en prévoyant les besoins de l'entreprise. La recherche de la flexibilité dans la relation entreprise-fournisseur doit avoir pour objectif l'amélioration de la relation entreprise-client.

Enfin, la maîtrise des coûts, revient à minimiser les coûts d'acquisition et de possession. En effet, le domaine d'efficacité des achats concerne :

- Les coûts facturés (matières, transport, ...) ;
- Les coûts d'acquisition ;
- Les coûts de possession ;

⁷TARONDEAU (Jean Clause) : op, Cit. P.145-146.

➤ Le coût de la non-qualité.

Les métiers de la fonction achats se caractérisent par la diversité des champs d'action et des niveaux d'intervention possibles, il est nécessaire l'intégration de compétences multiples qui participent à la gestion et à la maîtrise des relations commerciales avec le marché et les fournisseurs.

Organisation et méthodes, recherche et évaluation des fournisseurs, négociation commerciale, gestion de la qualité, contrôle des coûts et analyse du marché, requièrent la mise en œuvre d'outils et de techniques précis.

Il est généralement accepté que la performance d'une entreprise se mesure au profit qu'elle réalise. Ce profit correspond à la différence entre le chiffre d'affaire généré par les ventes et les coûts engagés pour réaliser ces ventes.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée. Alors qu'il devient difficile d'augmenter le profit par les ventes, il est en revanche possible d'améliorer significativement la productivité en réduisant les coûts.

La fonction Achats s'impose ainsi comme l'un des principaux gisements de productivité à la disposition des entreprises pour améliorer leur capacité concurrentielle. Pourtant, il peut paraître surprenant qu'après des années concentrées sur le développement des techniques de vente et de marketing, si peu d'attention ait été accordée à la fonction Achats.

Heureusement, la situation évolue considérablement : les chefs d'entreprises ne considèrent plus les achats comme un service simplement administratif mais comme une fonction de réelle importance, stratégique dans leur politique générale.

1.4.2 Les enjeux de la fonction Achats

La fonction achats présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux au sein d'une entreprise.

➤ **Les enjeux financiers**

La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le

chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants de trois comptes et de rapporter la somme au chiffre d'affaires⁸.

Le poids des achats dépend évidemment de l'activité de l'entreprise. Dans l'industrie on considère que les achats représentent la plus grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise et plus largement selon les secteurs d'activité. Des chiffres montrent à quel point les achats lorsqu'ils sont correctement rationalisés peuvent être un levier de gains très important.

La fonction d'achat constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise. L'amélioration des ventes assure la pérennité de l'entreprise alors que les gains sur achats génèrent une augmentation du profit. Les achats de biens et des prestations, tels que les matières premières, les emballages, le transport, la sous-traitance entrent dans la composition du prix de revient.

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, le seul moyen de maintenir sa marge consiste à maintenir, voire à réduire son prix de revient. L'entreprise doit donc jouer sur sa productivité et ses achats.

Les gains de productivité passent généralement par de lourds investissements et parfois par (un plan social). En revanche, les gains sur achats sont accessibles plus facilement, si l'on s'y accorde de l'importance et du temps. Les achats représentent un pourcentage conséquent du chiffre d'affaires, il en est de même pour la composition du prix de revient. Effectivement, il est logique que les achats, soient aussi le poste de dépense le plus important dans le prix de revient d'un produit. De plus, on sait que le prix de revient d'un produit évolue à l'inverse de sa courbe de vie. C'est le phénomène insidieux mais inéluctable d'érosion de la valeur ajoutée de l'activité. Cette dégradation résulte des achats de métier et de la diminution de la marge nette. Par conséquent, la plus grande part du prix de revient résulte des achats de matières et composants dont la proportion augmente avec l'âge du produit. Il est donc vital de maîtriser ses achats pour obtenir un prix de revient compétitif lorsque la concurrence est la plus féroce c'est-à-dire lorsque le produit est dans sa phase de maturité sur sa courbe de vie.

L'autre indice des achats sur le prix de revient est due au fait que la fonction achat est en connexion direct avec tous les services de l'entreprise. Lorsqu'un service met en œuvre une action pour diminuer le prix de revient du produit, il existe une forte probabilité pour que

⁸BOUHADDA (R) et BOUSLAHI (B) : La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tehin Lait, mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013, P.6-8.

le service achats soit impliqué directement ou indirectement. Par exemple, le service achats peut participer à la diminution du prix du revient d'un produit en faisant son rapport :

- ✓ A la recherche et développement lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale.
- ✓ A la logistique, en proposant des standardisations ou des équivalences de produit permettant la diminution des coûts de gestion de stocks.
- ✓ A la qualité, en mettant en place des AQF (Assurance Qualité Fournisseur) visant à sécuriser les processus du fournisseur et en collaborant avec le fournisseur sur des plans de progrès.
- ✓ A la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser notre production.

➤ **Les enjeux commerciaux**

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Les achats sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. Ainsi, par exemple, une société de confection qui a trouvé un fournisseur capable de fabriquer un tissu en coton qui ne se froisse pas. Cette nouvelle matière première apporte un avantage concurrentiel à ses produits finis, elle est susceptible de contribuer au développement des ventes de l'entreprise en question⁹.

L'intégration de la fonction achats très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières. Les clients et donneur d'ordre sont de plus en plus amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi dans le cadre de leur démarche qualité, ils développent les audits de leurs fournisseurs. Ils veillent à leur performance au niveau des achats, en effet, les grandes firmes ont tendance à choisir des

⁹ Ibid.

sous-traitants capables de comprendre la dimension stratégique des achats. Lorsqu'on évoque l'image de l'entreprise, on pense généralement à la fonction commerciale. Or la fonction d'achats est-elle aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc en tenir en compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

Section 2 : organisation de la fonction Achats

Dans cette section nous aborderons l'organisation de la fonction achats mais avant il convient de présenter les différentes sous fonctions achats et les différents produits achetées ainsi que la relation entre la fonction achats et les autres fonctions de l'entreprises.

2.1 Les différentes sous fonction achats

La fonction achat se décompose en trois sous-fonctions majeures : les approvisionnements, les achats et le marketing achats¹⁰. Suivant la taille et l'activité de l'entreprise, le service des achats pourra dépendre de la direction générale ou de la direction industrielle. Les responsables sont plus ou moins centralisés, il existe par exemple un service achat ou Approvisionnement par usine lorsque la production est géographiquement très dispersée, une fonction achat central assure la coordination et à un rôle de conseil.

La décentralisation permet une meilleure adéquation des achats aux besoins et réduit les délais de satisfaction des demandes¹¹.

2.2 Les différents types de produits achetés dans une entreprise

La fonction de produit achetée recouvre des notions différentes suivant qu'ils s'agissent de¹² :

- ✓ Matières premières ;
- ✓ Services ;
- ✓ Biens d'équipement ouverts et semi ouverts ;

¹⁰PERROTIN (P) : Le Marketing achats, stratégies et tactiques, éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2003, P.6.

¹¹ BIBOUCHE Omar : La gestion des Achats au sein d'une entreprise industrielle, mémoire de licence en sciences de gestion, option Management, Université d'Oran, 2013, P.16.

¹² Ibid.

2.2.1 Les matières premières

Les matières premières entrent dans la composition des produits commercialisés sont le plus souvent anonymes, non identifiable à une marque et font l'objet de cours nationaux ou mondiaux. Ce sont les métaux tels que la fonte, l'or, l'argent, le plomb...etc. ou bien le caoutchouc, ou bien encore, le sucre, le cacao ou d'autres denrées.

L'évolution technique ne se fait en générale qu'au stade de la première transformation et n'a guère de répercussion sur le prix de produit en finale.

Leurs prix varient essentiellement en fonction de l'offre et de la demande. Elles sont par définition spéculatives et subissent tous les déséquilibres structurels des marchés mondiaux.

La demande se caractérise par une chaîne de décision souvent complexe, à l'intérieur des usines, faisant intervenir le service achat. Le service technique ou utilisateur, le laboratoire de l'analyse et de contrôle, le service administratif et financier ainsi que très souvent la direction générale. Le rôle du prix ainsi que la motivation de sécurité et d'approvisionnement sont les deux critères les plus importants.

2.2.2 Les services

Ce se l'ensemble des prestations auxquelles l'entreprise a obligatoirement recours au-delà de l'acquisition des produits de base, les travaux comme la maintenance des équipements, le nettoyage des bureaux, le développement de nouveau logiciel informatique ou bien l'intervention d'une société de conseil ou voir un même l'assistance d'un cabinet d'expert-comptable.

La demande se caractérise par un souci de faire réaliser un certain travail par une entreprise prestataire de services, travail pour le quel celle-ci a été conçue et spécialisée.

Les sociétés de service se développent de plus en plus pour répondre à une demande croissante dans la justification n'existe qu'au travers d'une qualification importante du personnel employé et pour répondre à des attentes ponctuelles d'entreprises clientes qui n'auraient pas les moyens financiers d'employer une telle technicité à temps complet.

2.2.3 Les investissements et des biens d'équipement

Ils ne sont généralement pas destinés à la consommation. Ils servent à fabriquer d'autres produits ou ils participent au fonctionnement de l'entreprise. Ils sont achetés pour compte

utilisateurs industriels soit à l'unité dans le cas de machines, outils ou d'investissement lourds soit en grandes quantités dans le cas de sous-ensemble tels que roulement à bille ou pneus pour l'automobile. Il peut y avoir une plage de recouvrement au niveau des achats.

2.3 Organisation de la fonction achats

L'organisation de la gestion des achats un facteur important de la compétitivité des entreprises. Elle se caractérise généralement par de nombreuses variables au nombre desquelles la latitude dans les prises de décision ou le degré de centralisation ou décentralisation des activités liée aux achats et qui représente un facteur déterminant non seulement de son efficacité, mais aussi de celle de l'organisation générale de l'entreprise.

Afin d'assurer le pilotage de la fonction achats, les entreprises ont le choix entre deux principales structures qui sont : l'organisation centralisée, l'organisation décentralisée¹³.

2.3.1 Les organisations d'achats centralisées

Dans le cadre d'une organisation centralisée, les achats sont gérés par une direction unique. Celle-ci peut être rattachée à la direction générale de l'entreprise, ce qui témoigne du caractère stratégique de la fonction, ou à une autre direction, le plus souvent la direction administrative et financière. Au fur et à mesure de la professionnalisation des achats, les acheteurs aspirent bien évidemment à davantage d'indépendance. Le rattachement à la direction générale est souvent le signe d'une certaine maturité de la fonction tandis qu'être sous l'autorité de la direction financière montre que la stratégie achats de l'entreprise porte avant tout sur les réductions de coûts et moins sur la recherche de la qualité et de l'innovation.

Une direction des achats centralisée gère à la fois les achats de production et les achats hors production. Les collaborateurs peuvent être répartis par familles d'achats, configuration la plus classique. Certaines organisations préfèrent raisonner en mode projet, avec des acheteurs polyvalents. Certaines directions peuvent aussi couvrir d'autres domaines que les achats, comme les services généraux ou la logistique.

Ici, la connaissance de portefeuille d'achats du groupe permet une globalisation des besoins et ainsi d'optimiser le poids et l'efficacité de la structure dans la négociation et la

¹³PERDREAU Gaëlle : Centralisation versus Décentralisation de la fonction Achat : Quel impact sur l'efficacité d'une entreprise industrielle multi-sites Cas de Renault, université du Maine, 2014, P.26-27.

contractualisation. Elle permet également de déployer une stratégie globale d'achats auprès de l'ensemble des fournisseurs et la mise en œuvre d'une politique générale de gestion des fournisseurs et de partenariat.

En termes de ressources, un service central d'achats dispose, en règle générale, de moyens qui permettent de réduire le coût relatif.

Toute fois, ce mode de fonctionnement est souvent synonyme de perte de réactivité et de souplesse. Effectivement, la complexité et la taille du portefeuille à gérer par la structure nécessitent la mise en place de procédures qui sont des freins à la prise en compte rapide des besoins et des adaptations des unités locales. Le problème de manque de réactivité peut d'ailleurs s'accroître par l'éloignement géographique ou culturel entre les utilisateurs et les acheteurs. L'éloignement justifie également une moindre connaissance par les acheteurs centraux des spécificités des besoins locaux, qu'ils soient techniques et logistiques ou financiers.

2.3.2 Les organisations décentralisées des Achats

Dans le cadre d'une organisation décentralisée, les achats sont directement rattachés à la direction d'un business unit. Ce type d'organisation est plus fréquent dans l'industrie. Loin des fonctions centrales, les achats n'en sont pas moins stratégiques au sein de leur business unit puisque les équipes sont essentiellement focalisées sur les achats de production. Un même groupe peut donc posséder plusieurs directions achats, sans qu'il y ait nécessairement un lien entre elles. Autre cas de figure: des achats de production gérés en local mais des achats hors production centralisés au niveau du siège social.

Une structure complètement décentralisée présente des avantages importants sur l'axe "réactivité". La proximité des utilisateurs/prescripteurs avec les acheteurs permet à ces derniers d'avoir une bonne connaissance, y compris technique, des besoins, de leur mise en œuvre et de leur spécificité. Cette proximité crée une forte implication des acheteurs dans la définition des besoins et la vérification de la satisfaction des clients internes.

La présence des acheteurs au plus près des lieux d'utilisation des biens et services achetés permet également l'appel à un marché local bien connu et maîtrisé, souple et réactif.

Cependant, une structure d'achats décentralisée au sens des entités d'un même groupe présente quelques inconvénients. La mise en œuvre des leviers stratégiques d'achats et des

pratiques d'achats amont et aval se trouve limitée par la taille réduite du périmètre de la fonction d'achats décentralisée. Le volume réduit du portefeuille d'achats rend plus difficile la mise en œuvre de la globalisation des besoins et limite le poids relatif de l'entité dans ses relations avec ses fournisseurs. Dans ce genre de structure, mêlant parfois achats et approvisionnement, le poids du quotidien et la réactivité poussée nuisent à la prise de recul nécessaire au développement d'une véritable stratégie achats et d'une politique de gestion des fournisseurs.

Donc, ce type de structures d'achats décentralisées permet une grande réactivité et une grande souplesse au sein de l'entité mais il reste limité dans son efficacité et ne permet pas de bénéficier des avantages procurés par l'appartenance à un groupe de dimension supérieure pour la mise en œuvre des leviers d'achats.

Le choix entre centralisation et décentralisation dépend alors de l'équilibre que l'entreprise souhaite trouver entre avantages et inconvénients. Très souvent, les solutions extrêmes (achats exclusivement locaux ou exclusivement centralisés) ne donnent pas entière satisfaction¹⁴.

De nombreux grands groupes opèrent régulièrement des retours en arrière et reconstruisent leurs organisations d'achats vers des structures donnant plus d'autonomie et de souplesse aux d'unités locales. Une organisation achats au sein d'un groupe complexe ne peut reposer sur une stratégie extrême du type "tout local" ou "tout central".

La stratégie doit s'appuyer sur des choix réfléchis dont les incidences en termes d'efficacité et de réactivité ont été mesurées. Synthèse des avantages et inconvénients liés à la centralisation et à la décentralisation

Centralisation	Avantages	Inconvénients	Décisions
plus cohérentes	Démotivation des acheteurs	Peu de doubles emplois	Lourdeur des procédures
uniformes	Nécessité d'un système d'information intégré	Contrôle facile	Éloignement des unités opérationnelles
Organisation plus cohérente	Professionnalisation des achats	Globalisation des besoins	Mesure des performances homogènes.

2.4 La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise

La fonction achat à l'instar des autres fonctions stratégiques de l'entreprise veille à mettre en œuvre la stratégie de la direction de l'entreprise, elles déterminent ensemble les

¹⁴ Ibid.

grandes lignes du politique achat de l'entreprise, en termes de choix de la qualité des articles achetés, si nous savons bien que la fonction achat doit traduire la déclaration de qualité de l'entreprise. Elles déterminent ensemble aussi l'évolution des achats ce qui permet de déterminer les budgets alloués à la fonction d'achat.

La fonction d'achat joue un rôle très important dans l'entreprise, il suffit de rappeler qu'elle constitue la source de recouvrement des besoins pour les autres fonctions de l'entreprise, En effet, la fonction achat est en étroite interaction avec les autres fonctions de l'entreprise, nous allons exposer en ce qui suit les relations qui existent entre la fonction achat et les autres composantes de l'entreprise¹⁵ :

2.4.1 La Fonction Achats et la Direction Générale

La fonction Achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique Achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

2.4.2 La Fonction Achats et le Bureau d'Études

Les Achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, elle est souvent en relation avec le bureau d'études (où la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).

L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit est l'adapte en fonction des variables de ce marché¹⁶.

Les informations communiquées par la fonction achats au bureau d'études concernent :

- ✓ Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit ;

¹⁵ BOUHADDA (R) et BOUSLAHI (B) : op, Cit., P.8-12.

¹⁶ Ibid.

- ✓ La Disponibilité des matières sur le marché et leur prix ;
- ✓ Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction des besoins de l'entreprise ;
- ✓ Les spécifications techniques des articles à acheter après consultation des fournisseurs.

2.4.3 La fonction Achats et la fonction production

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur. Les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- ✓ Délais de livraison ;
- ✓ Minimum de commandes ;
- ✓ Modules de commandes ;
- ✓ Emballage et conditionnement des articles.

De par sa qualité d'utilisatrice, la fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées. Il est essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors des négociations ultérieures.

2.4.4 La fonction achat et la fonction comptabilité et finance

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives, Elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseurs. L'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats. La fonction achat pourra se faire assister du comptable ou du financier pour l'évaluation financière ou la décomposition de leur prix de revient.

2.4.5 La relation de la fonction achat et la fonction qualité

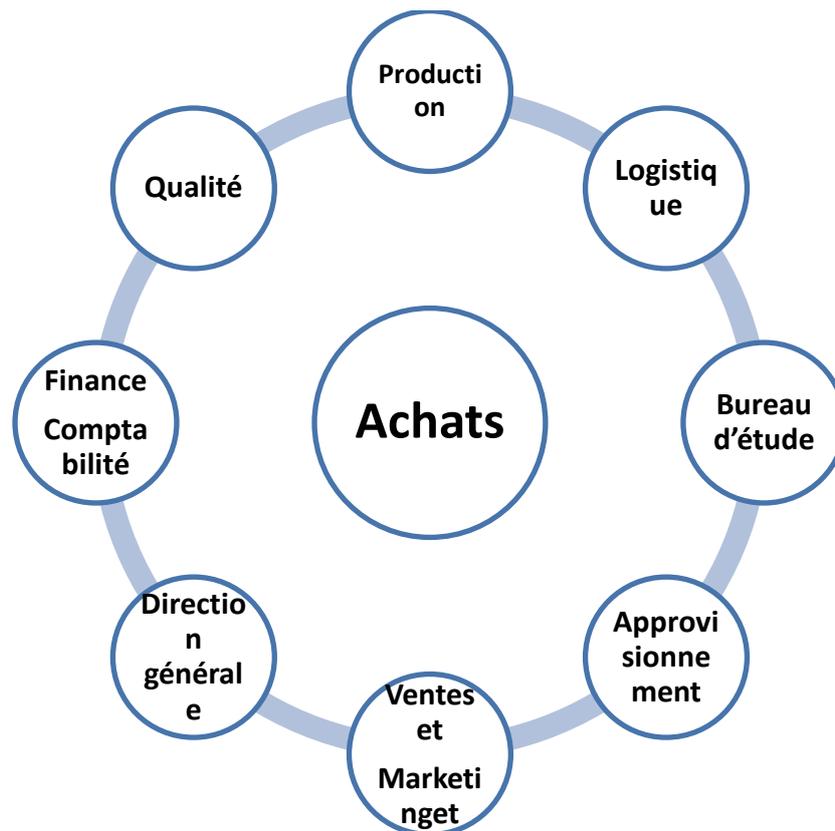
Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achat concernent le contrôle des matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même. Il transmet donc le résultat des contrôles à l'acheteur. Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

2.4.6 La relation de la fonction achat et la fonction logistique

La fonction logistique et la fonction achat travaillent ensemble en termes de la disponibilité de la logistique nécessaire à l'achèvement des opérations liées à l'achat et le stockage. Donc, la fonction logistique doit veiller à la disponibilité des moyens logistiques. Ainsi la fonction achat doit prendre en compte les moyens logistiques de l'entreprise lors de la négociation des contrats d'achat.

2.4.7 La relation de la fonction achat et la fonction de vente et marketing

Les fonctions Vente et Achats travaillent traditionnellement en étroite relation pour mettre le bon produit à la disponibilité de client final. Au sein des entreprises commerciales l'importance de la relation est plus importante, car les produits achetés sont directement destinés à la vente. Donc le service marketing doit communiquer les nouvelles tendances de consommation pour orienter les achats de l'entreprise.

Figure 1 : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions.

Source : Ibid.

Nous constatons d'après la figure ci-dessus que la fonction Achats est rattachée à toutes les fonctions de l'entreprise, elle est considérée comme un maillon essentiel au sein de cette dernière, lui permettant de lancer son activité afin de réaliser les objectifs prédéfinis par l'entreprise.

Section 3 : présentation du processus d'achats

Nous allons dans un premier lieu donner une définition du processus achats, puis les types et les différentes étapes du processus achats et enfin

3.1 Définition

« La notion de processus d'achat fait référence à une série d'étapes successives qui peuvent être annulées jusqu'à la décision finale. Il existe de très nombreuses conceptualisations de ce processus, mais la plupart des études et des observations d'achat complexes aboutissent à un modèle en quatre étapes qui se rencontre presque toujours sous une forme ou une autre :

- ✓ La phase d'éveil qui déclenche l'idée de l'achat ;
- ✓ La phase de recueil et de traitement de l'information
- ✓ La formalisation et la mise en œuvre des choix ;
- ✓ L'évaluation des conséquences. »¹⁷

Le processus d'achat est l'ensemble de toutes les opérations et Les facteurs psychologiques et physiologiques qui poussent les clients à choisir et à acheter des produits.¹⁸

La durée du processus varie d'un individu à l'autre, d'un produit à l'autre et dépend également l'étendue de la participation des consommateurs. Aussi, un grand nombre d'individus peuvent participer au processus de décision d'achat, même s'il est courant qu'une même personne joue plusieurs de ces rôles. :

- ✓ Prescripteur : la personne qui donne des conseils ou ordonne.
- ✓ Leader : Avec sa réputation et son statut, il guidera la sélection des produits.
- ✓ Consultant : à qui l'acheteur fait confiance et qui guide son achat.
- ✓ Décideur : qui prend la décision d'achat.
- ✓ Buyer : la personne qui effectue l'achat.
- ✓ Payer : Qui paie le prix des marchandises.
- ✓ Utilisateur : la personne qui utilise le produit.

3.2 Les types du processus d'achat

Nous pouvons distinguer quatre types de processus d'approvisionnement¹⁹ :

3.2.1 L'achat simple

L'achat simple est une situation de routine, et l'entreprise sélectionne un ou plusieurs fournisseurs dans sa liste, tout en accordant une grande importance à l'expérience antérieure.

Les fournisseurs qui ont coopéré s'efforcent de maintenir la qualité de leurs produits et services afin qu'ils puissent être rachetés. Les fournisseurs qui ne figurent pas sur la liste de l'entreprise peuvent difficilement s'introduire par effraction et persuader l'entreprise de faire un achat.

¹⁷ DUBOIS Bernard : Comprendre le consommateur, éditions Dalloz, Paris, 1994, P.227.

¹⁸ Le processus de décision d'achat du consommateur, P.1.

¹⁹TAZEKRIT (Mokrane) : Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, Institut national de commerce (Alger), 2006.

3.2.2 L'achat modifié

L'achat modifié signifie que l'acheteur a l'intention de modifier les caractéristiques techniques, les conditions et le prix du produit acheté. L'objectif principal de l'acheteur est d'améliorer les performances de ses achats.

Des fournisseurs déjà fréquents tentent de consolider leur position. D'autres essaient de profiter de cette opportunité et ont les premières commandes de différentes tailles.

3.2.3 Le nouvel achat

Le nouvel achat se produit lorsque l'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois, mais l'acheteur doit mettre plus d'efforts dans les activités de recherche d'informations, ce qui entraîne des coûts plus élevés.

3.2.4 L'achat de système

De nombreux acheteurs préfèrent obtenir une solution complète à leurs problèmes plutôt que de faire une série d'achats isolés. Ceci est un achat système. Les sociétés d'achat attendent de leurs fournisseurs qu'ils fournissent des solutions critiques et plus pratiques.

3.3 Les différentes étapes du processus achat

Les descriptions de nombreuses étapes du processus d'achat varient d'un auteur à l'autre, il existe donc plusieurs descriptions, mais certaines étapes clés peuvent être trouvées dans toutes les descriptions.²⁰

3.3.1 Expressions du besoin

C'est l'étape qui permet d'adapter aux besoins d'une entreprise. Pour que la situation d'achat qui peut être réalisée comme un comportement d'achat existe, deux conditions doivent être remplies :

- ✓ Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin ;
- ✓ Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché.

Les exigences formalisées dans le cahier des charges, les exigences mises en avant par les différents services, qui précisent la quantité de commande, le type et les caractéristiques

²⁰ AIT TAYEB (Anissa) et AKIL (Nouara) : Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie, 2017. P.16.

techniques requis, la qualité et le délai de livraison requis et la fourchette budgétaire prévue pour répondre aux exigences. Ils ont une variété de produits /Demande.

Le cahier des charges est rédigé soit de manière détaillée ou fonctionnelle et plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont réduits.

3.3.2 L'appel d'offres

La démarche achat et le cahier des charges seront envoyés au service des achats, puis les consultations seront lancées par le biais d'appels d'offres de fournisseurs potentiels.

Les marchés publics sont attribués conformément aux procédures générales des procédures d'appel d'offres ou aux procédures amiable qui sont considérées comme la méthode de passation des marchés publics.

"L'appel d'offres est une procédure conçue pour obtenir des offres de plusieurs soumissionnaires concurrents et pour attribuer le marché au soumissionnaire qui propose l'offre la plus avantageuse économiquement sur la base de critères de sélection objectifs sans négociation, créé préalablement au lancement de la procédure ".

L'appel d'offre peut être national ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- ✓ L'appel d'offre ouverte : est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- ✓ L'appel d'offre ouverte avec exigence des capacités minimales : est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.
- ✓ L'appel d'offre restreint : est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner.

3.3.3 Tableau de comparaison

Si possible, avant de négocier l'action, l'acheteur et le présentateur créeront un tableau listant les critères de classement de l'offre. En communiquant avec l'entreprise consultée, en leur demandant de pré remplir le formulaire eux-mêmes et d'inclure les détails des prix lorsque cela est possible, le formulaire bénéficiera beaucoup. Cela permet une meilleure analyse et comparaison des devis.²¹

3.3.4 Le choix et passation de la commande :

Il s'agit de la finalisation de la sélection des entreprises basée sur le concept de « meilleur soumissionnaire ». Cette étape fait généralement l'objet d'une communication technique et commerciale, elle doit donc être réalisée en tenant compte du maintien de la confidentialité du contenu de chaque offre par rapport à la société de conseil. Cependant, la formalisation du « contrat » au sens code civil :

- ✓ En plus de la spécification technique, clairement identifiée avec un indice de mise à jour, toutes les spécificités administratives, juridiques et financières doivent être listées.
- ✓ La commande, document repéré par une numérotation propre (obtenue auprès du Service Comptabilité) et datée au jour de l'émission doit être signée par le représentant habilité, mandataire délégué, par écrit de la part du représentant légal de l'Association.
- ✓ L'original de la commande est signé par une des personnes habilitées puis envoyée au Fournisseur/sous-traitant. Une copie est retournée au demandeur, une autre copie est envoyée à la comptabilité.
- ✓ L'envoi électronique avec signature certifiée est désormais accepté par la plupart des Sociétés Industrielles.
- ✓ À ce stade, il convient de ne pas oublier de réclamer un accusé de réception de commande, si possible sans réserve : ce document doit être signé de la part de la personne habilitée de l'Entreprise retenue.

²¹ GOUX (Yves) : Procédure Processus Achats, édition initiale, 2018, P.10.

3.3.5 Livraisons et facturation

À ce stade, la livraison des marchandises commandées est terminée. Par conséquent, nous continuerons à vérifier la conformité de la commande. (La cohérence de la qualité et de la quantité des articles livrés avec les articles commandés), qui est ensuite transférée à la comptabilité de l'ordre de paiement. La comptabilité enregistre la facture finale et établit un mode de paiement, qui sera transféré au coffre-fort où les paiements des fournisseurs sont effectués.

Une comptabilisation partielle peut être effectuée après réception des marchandises. Une fois le paiement du fournisseur effectué, la transaction avec le fournisseur doit être validée définitivement pour mettre à jour le solde du compte concerné. Dans toutes les entreprises, ces étapes ne sont pas exactement les mêmes et le processus de chaque entreprise est différent.

3.4 L'apport de la fonction Achats dans la performance logistique au sein d'une entreprise

Nous sommes dans une société de la performance, ou tout se mesure, il est donc impératif pour une entreprise de s'aligner à cette règle si elle veut durer dans le temps. Cependant la performance d'une entreprise est liée à plusieurs facteurs le plus important est la stratégie logistique de cette dernière qui consiste à déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Pour que cette stratégie mise en place marche et donne les résultats escompter chaque département de l'entreprise doit y mettre du sien (achat, production, stockage, vente ...).

Faut savoir que la fonction achat est tout en aval de la chaîne logistique, L'ensemble des biens (marchandises, matières et fournitures) et services acquis par l'entreprise. Une attention particulière doit par conséquent être accordée à l'ensemble du processus d'approvisionnement, achat, tout dépendra de ce que ce département réalise en matière d'économie et de gestion. En observant bien entre la fonction achat et la logistique de l'entreprise en ce qui concerne leurs enjeux et objectifs se sont deux fonctions complémentaires l'une ne peut être optimale sans l'autre.

On peut énumérer les enjeux et importance de la fonction achat et la logistique dans ce qui suit²² :

- **Réduction et maîtrise des coûts** : C'est, de loin, la première fonction du département des achats. Un département bien géré doit vous permettre d'épargner immédiatement en choisissant les fournisseurs qui offrent les meilleurs délais et les prix les plus intéressants. Il doit pour cela mettre un terme aux relations avec les fournisseurs incapables d'offrir une qualité adéquate au prix exigé. En plus d'une mise en œuvre d'une logistique intégrée permet d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité conduit à une réduction des coûts.

- **Réduction des risques** : Pour les entreprises d'aujourd'hui il est inadmissible d'être prise au dépourvu en étant victime de retard de livraison, rupture de stock, erreur de production ou encore de pannes techniques. Le fonctionnement de certaines entreprises avec la méthode du juste à temps ne fait qu'accroître la peur des aléas et des risques qui s'en suivent. Ce qui a obligé les entreprises à prendre en compte ces coefficients et à les suivre en premier lieu pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente dans le cadre de la sélection des fournisseurs. Ainsi on analyse régulièrement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, de la législation, etc. sans oublier les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée par l'entreprise, la main d'œuvre, la matière première, les divers produits et leurs qualités.

- **Amélioration de la qualité** : actuellement la qualité d'un produit est devenue un pré requis pour l'entreprise pour faire face à la concurrence et être compétitif. Le département des achats peut contribuer à rehausser la qualité en ciblant des niveaux de rendement. Certaines caractéristiques essentielles de qualité constituent une unité de mesure pour la durabilité, l'aspect et la convivialité d'un produit Certaines entreprises travaillent en étroite collaboration avec leurs fournisseurs pour concevoir leur processus et en améliorer la qualité.

²²[https://www.linkedin.com/pulse/le-r%C3%B4le-dun-d%C3%A9partement-achats-dans-lentreprise-mohamed-bouchouafaconsulté le 21/09/2020 à 21h15.](https://www.linkedin.com/pulse/le-r%C3%B4le-dun-d%C3%A9partement-achats-dans-lentreprise-mohamed-bouchouafaconsulté%20le%2021/09/2020%20à%2021h15)

- **La poursuite de l'innovation :** En contact avec des entreprises de toutes sortes, votre département des achats est dans une position idéale pour trouver des biens et services innovateurs. Du point de vue logistique l'innovation est une obligation pour l'entreprise car elle permet de conférer un avantage concurrentiel – qu'il s'agisse du prix, de la qualité ou de la commodité à cette dernière.

De ce qui a été dit au paravent on peut établir une certaine conclusion sur l'apport de la fonction achat sur la performance de la logistique.

- ✓ Un apport c'est l'action d'apporter, de procurer quelque chose de positif
- ✓ Une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe²³.

Peu de résultats sur la performance logistique sont mis en évidence et lorsque c'est le cas, ils sont la plupart du temps de nature financière ou ne prennent en considération que les dimensions temps et/ou espace. Toutefois, face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent, des publications relativement convergentes tendent à indiquer que l'efficacité d'une chaîne logistique globale se mesure à l'aune de son niveau de réactivité, de reconfiguration rapide des processus, d'élimination des gaspillages et d'intelligence. De ce fait on peut dire que la fonction achat est un élément essentiel pour que la chaîne logistique soit performante en lui apportant beaucoup de plus cotés²⁴ :

- ✓ L'efficience, soit l'élimination de toute forme de gaspillage, des économies réalisées sur les achats et dépenses de l'entreprise (matières premières, équipements, mains d'œuvres ...)
- ✓ L'intelligence, à savoir l'exploitation maximale de toutes les informations échangées entre le département achat et l'ensemble des composantes de la chaîne logistique en aval.
- ✓ L'agilité, c'est à dire la vitesse à laquelle le système adopte sa structure de coûts.

²³<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm> consulté le 22/09/2020 à 15h00.

²⁴ THOMAS (Zérual) et autres : Performance logistique et développement de l'entreprise, 2005, P.9.

Conclusion

En guise de conclusion du chapitre, nous avons constaté que la fonction Achats joue un rôle primordial dans l'entreprise. En effet, longtemps considérée comme fonction secondaire qui sert juste à s'approvisionner des matières et composants nécessaire au processus de production, devient aujourd'hui une fonction stratégique que l'on doit planifier avant de procéder à l'acte d'achat lui-même, dans un contexte de mondialisation qui a provoqué une forte intensification des échanges et une concurrence accrue entre les différentes entreprises proposant des produits similaires ou substituables.

Le consommateur se retrouve donc face à une multitude de choix. Les entreprises se doivent donc de maîtriser toutes leurs chaînes logistiques à commencer par les achats jusqu'à la vente afin de proposer à ce dernier les biens et services qui répondront au mieux à leurs besoins en termes de qualité, coût et délais. Et pour réussir à combiner ces trois facteurs, l'entreprise peut jouer sur les achats en réduisant leurs coûts ce qui va se répercuter sur les coûts de production et le coût de revient, en réduisant ceux-ci l'entreprise va réussir à proposer des biens et services à des prix plus attractifs que ceux de ses concurrents et de maintenir ainsi sa position sur le marché. Comme nous l'avons constaté à travers ce chapitre la fonction d'Achats se déroule à travers des étapes et pour permettre l'efficacité de cette fonction la sélection des fournisseurs s'avère d'une importance primordiale et ce grâce à des critères et méthodes que nous aborderons dans le prochain chapitre.

CHAPITRE II

Face au marché très concurrentiel, caractérisé par la demande de produits personnalisés de haute qualité, livrés dans les plus brefs délais et au moindre coût, les entreprises d'aujourd'hui connaissent les achats locaux et / ou internationaux peuvent constituer un énorme avantage concurrentiel. En effet, la part du poids d'achat représente généralement 40% à 80% du coût total du produit. Ce phénomène d'augmentation du poids des achats est une approche intégrée qui est confiée aux prestataires de services externes (fournisseurs et / ou sous-traitants) des activités qui ne sont pas liées au cœur de métier de l'entreprise, plutôt que de procéder à une intégration verticale dans la chaîne de valeur.¹

Par conséquent, le choix d'un fournisseur devient une décision stratégique, qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise. La décision vise à créer et à maintenir un réseau de fournisseurs fiable et efficace, nécessaire pour que les clients puissent relever les défis concurrentiels croissants. La capacité du donneur d'ordre, l'entreprise, à produire des produits de qualité à un coût raisonnable et en temps opportun est fortement affectée par la performance des fournisseurs, qui est considérée comme l'un des déterminants du succès commercial de l'entreprise.

La plupart des entreprises effectuent des évaluations des performances des fournisseurs. Dans un environnement économique de plus en plus difficile, la rentabilité est le slogan de la stratégie de l'entreprise, le suivi de la qualité des services devient de plus en plus précis et la demande de flexibilité augmente également, ce qui détermine cette demande. L'évaluation des fournisseurs peut être évaluée à différentes étapes du processus d'approvisionnement. Il existe deux méthodes d'évaluation différentes² :

A) Évaluation préalable : le premier type d'évaluation correspond à la phase d'évaluation de la qualification du fournisseur, qui est l'évaluation de ses performances potentielles. Il s'agit d'une mesure de la capacité d'un fournisseur à répondre aux besoins des clients.

B) Post-évaluation : le deuxième type d'évaluation sur lequel nous nous concentrerons dans cette étude consistée à évaluer les performances réelles du fournisseur après avoir passé une commande. Il y a ensuite la question de la vérification effective des services fournis par le fournisseur.

¹AGUEZZOUL (Aïcha) : prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs. Génie industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble - INPG, 2005, P.16.

²ARCHER (P) et Schmich (L) et autres: Le Processus d'évaluation de la performance fournisseur à la recherche d'une méthodologie Recherche Collective, L'école supérieure des affaires Grenoble, réseau des IAE, 2003, P. 3.

Section 1: Généralités sur le fournisseur

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de partenaires interne et externe (employés, clients, fournisseurs, créanciers et actionnaires). Ils sont ce qu'on appelle les parties prenantes. Idéalement, chaque partenaire entretient une relation de confiance avec l'entreprise. Cet accord est fondamental. Chacun a établi une relation contractuelle avec l'entreprise (contrat de travail, commande ou conditions générales de vente, contrat de prêt ou convention d'actionnaires). La rencontre de difficultés peut aider à changer la relation entre les parties prenantes, mais ce qui nous intéresse dans ce chapitre c'est le partenaire externe de l'entreprise qui est fournisseur.

1.1 Définition et rôle de fournisseur

Un fournisseur est une personne physique ou morale qui fournit des biens ou des services aux entreprises. Par exemple, les fournisseurs peuvent convertir des matières premières en produits finis ou s'engager dans l'importation ou la vente de ces produits.³

- Fournisseur : est un mot qui désigne une personne qui peut être physique ou bien morale dont la tâche principale est de fournir des prestations qui sont en forme de biens, qu'il va devoir présenter à telle ou telle entreprise contre une rémunération prévue au préalable dans un contrat.⁴

- Les fournisseurs sont des entreprises qui vendent généralement des biens ou des services à leurs clients. Ces entreprises elles-mêmes peuvent être des entreprises ou des particuliers, des institutions, des associations, des autorités compétentes... En affaires, un fournisseur nomme généralement une entreprise, et une autre entreprise achète en retour une source d'approvisionnement de cette dernière⁵. La même entreprise peut avoir plusieurs fournisseurs et le même fournisseur peut avoir plusieurs clients (à l'exception des clauses exclusives spécifiées dans le contrat). Les fournisseurs ne doivent pas être confondus avec les sous-traitants.

³Alexandre-Bourguignon.com : le métier de fournisseur, publié le 14 janvier 2019, consulté sur <http://www.alexandre-bourguignon.com/fournisseurs.html>, le 22/06/2020 à 22h00.

⁴Lexique de comptabilité de Debitoor, fournisseur, caractéristiques d'un fournisseur, consulté sur <https://debitoor.fr/termes-comptables/fournisseur>. Le 25/06/2020 à 12h00.

⁵<https://www.rachatducredit.com/fournisseurdefinition#:~:text=D%C3%A9finition%20et%20explications.,service%20C3%A0%20une%20autre%20personne>. Consulté le 28/06/2020 à 09h00.

● Un fournisseur est une entreprise vendant habituellement des marchandises ou des services à ses clients, qui peuvent être eux-mêmes des entreprises, mais aussi des particuliers, des institutions, des associations, une administration... En matière commerciale, le fournisseur désigne généralement l'entreprise chez qui une autre entreprise s'approvisionne en contrepartie d'un paiement. Une même entreprise peut avoir plusieurs fournisseurs et un même fournisseur peut avoir plusieurs clients (sauf clause d'exclusivité prévue dans le contrat). Un fournisseur ne doit pas être confondu avec un sous-traitant. Ils jouent tous un rôle dans différentes gammes d'activités et différentes configurations commerciales⁶.

Exemples de fournisseurs: [fournisseurs de matières premières ; producteurs ou fabricants d'articles ; transformateurs de produits semi-finis ; distributeurs de services ; distributeurs de produits de base ; etc.] Localement ou internationalement. Dans une certaine perspective, nous comprenons que chaque entité économique, individuelle ou professionnelle, est un fournisseur, un prestataire de services avec des horaires, des objectifs, des idées, plus ou moins organisés. La chose la plus importante est la capacité de fournir les produits ou services commandés par les clients, tout en respectant des spécifications strictes telle que les délais de livraison, qualité, quantité, etc.

Outre le respect du contrat, le fournisseur établit également un lien avec le portefeuille de son client par le biais d'une relation de confiance. Cette relation de confiance doit être maintenue, pour éviter toute rupture commerciale préjudiciable, telle que la perte de ces clients, etc.

1.2 Typologie des fournisseurs

En fonction de la concurrence sur le marché, de la nature technique du produit, du nombre de références concernées, des risques encourus et de la vision stratégique du fournisseur, nous pouvons les classer en différents états⁷:

● **Un partenaire privilégié:** sont des fournisseurs qui ont une maîtrise technique et technologique d'un produit ou d'un service, avec une vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise, notamment par l'innovation, pour devenir un partenaire du partage des risques et des bénéfices.

⁶Réalisé en collaboration avec des professionnels du droit et de la finance, sous la direction d'Éric Roig, diplômé d'HEC, journaliste et éditeur, publié sur <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/3747-fournisseur>, 2020.

⁷ WAJNSZTOK (Olivier) et autres, Stratégie achats L'essentiel des bonnes pratiques, édition EYROLLES, 2014, P.12.

- **Un fournisseur global** : sera un prestataire qui propose dans son catalogue plusieurs types de produits ou services. Des volumes d'achat importants peuvent être regroupés chez lui.

Il existe aussi **des fournisseurs locaux, des fournisseurs à risque**, Les risques peuvent se situer à différents niveaux, tels que la qualité, la stabilité économique et la dépendance envers les achats. C'est pourquoi le service achats doit formuler des règles de gestion, de suivi et de communication avec le panel.

Un panel fournisseurs est une combinaison optimale des fournisseurs capables et compétitifs qui peuvent garantir les meilleures conditions de concurrence pour un produit ou une zone de service donné. Dans un panel, certains fournisseurs sont identifiés comme⁸ :

- **Un fournisseur « Top »** : c'est le fournisseur qui répond le mieux aux besoins de l'entreprise. Ils sont également capables d'aligner leurs méthodes et leurs processus sur les positions stratégiques de leurs clients. Ils accompagnent les donneurs d'ordre dans leurs développements et sont sources d'innovation. Ils reçoivent également plus d'attention que les autres car ces fournisseurs ont gagné leur confiance et leur crédibilité. Par souci de simplicité, nous pouvons dire que les fournisseurs « top » ont une stratégie cohérente avec la stratégie du client.
- **Un fournisseur « locaux »** : pour certaines catégories de produits telles les pièces volumineuses et de faible valeur difficiles à transporter, ou certaines catégories de produits, telles que l'entretien général, il est difficile, voire impossible, de passer par un fournisseur global. Donc il est nécessaire de coopérer avec les fournisseurs de la structure économique locale. Ces fournisseurs « locaux » devront répondre aux exigences de qualité de l'entreprise et être compétitifs. Par conséquent, le principe est de déterminer le fournisseur qui peut répondre aux exigences de qualité minimales de l'entreprise acheteuse dans l'environnement sur site. Si l'offre locale de tissus industriels est suffisante, elle peut stimuler la concurrence. Cependant, le meilleur moyen d'obtenir un prix compétitif est de permettre une augmentation du chiffre d'affaires en échange de l'optimisation du triptyque coût / qualité / délai requis, sinon cela constituera une menace de pertes de marché.

⁸ WAJNSZTOK (Olivier) et autres : op, Cit. P.13-18.

- **Un fournisseur « imposés »** : les fournisseurs peuvent être imposés par les clients finaux, les marchés, les produits, les experts techniques et même les gestionnaires! Dans tous les cas, le fournisseur le sait et se trouve dans une position avantageuse par rapport à l'entreprise. De cette manière, il est difficile pour ce dernier de rétablir l'équilibre dans la relation et de garder le contrôle sur le fournisseur. Cependant, il faut noter que le fournisseur imposé peut être une opportunité pour toutes les parties prenantes. En effet, si un fournisseur imposé ou une solution imposée "se vend bien", cela génère parfois du profit ou du chiffre d'affaires. C'est-à-dire si un fournisseur imposé, est géré intelligemment, il peut être un véritable partenaire commercial et un véritable créateur de valeur⁹.
- **Un fournisseur « entrants »** : c'est les nouveaux fournisseurs qui veulent avoir une place dans le panel de l'entreprise, néanmoins, avant même d'envisager une coopération avec un fournisseur entrants, l'entreprise doit estimer les risques de coopération selon les critères fixés par cette dernière tel que l'évaluation de sa situation économique et financière en chiffre d'affaires, de rentabilité, de main d'œuvre, etc. Une fois les principaux risques éliminés et après la réalisation d'audits, d'analyses et de négociations, la décision de coopérer avec le fournisseur peut être prise¹⁰.
- **Un fournisseur « on hold »** : les fournisseurs du panel qui ne répondent plus aux objectifs coûts/qualité/délais, de l'entreprise acheteuse n'ont de fait plus aucune raison d'être dans le panel. Ils sont appelés fournisseurs « réservés ». Ce sont les fournisseurs auxquels les acheteurs ne doivent plus envoyer d'appels d'offres mais qui conservent du chiffre d'affaires, car les remplacer serait trop coûteux ou trop complexe sur les projets existants¹¹.
- **Un fournisseur « sortants »** : ce sont les fournisseurs dont l'entreprise décide de s'en séparer pour cause de ne plus répondre aux besoins de l'entreprise¹².

⁹ COGNARD (Emmanuel) : Gestion de la relation fournisseurs : cas des fournisseurs imposés. Gestion et management, IAE Grenoble, 2014, P.11.

¹⁰ WAJNSZTOK (Olivier) : op, Cit. P.13-18.

¹¹Ibid.

¹²Ibid.

1.3 Rôle des fournisseurs dans la création de la valeur et l'innovation

Sous la responsabilité principale des achats, le rôle du fournisseur joue généralement un rôle déterminant dans la création de valeur pour l'entreprise. Cela est particulièrement le cas dans le domaine de l'innovation, qui est l'un des moteurs importants du développement des entreprises à moyen terme, et doit être suscitée par l'accompagnement des fournisseurs. Cette création de valeur des achats repose notamment sur la collaboration avec d'autres services (comme la recherche et le développement, les achats indirects, etc.).

Au fil du temps, les nouveaux produits sont généralement « copiés », et des produits équivalents apparaîtront progressivement sur le marché. Par conséquent, il est nécessaire pour l'entreprise de continuer à innover afin de devenir la seule entreprise à fournir de tels produits ou services pendant un certain temps, afin de tirer pleinement parti de sa position de leader (augmentation de la part de marché, des performances et de la rentabilité économique). Ce type de mécanisme est particulièrement évident, par exemple dans l'industrie alimentaire. Jusque dans les années 2000 environ, le rythme de l'innovation a été soutenu et de nombreuses entreprises dans ce domaine ont réalisé des bénéfices à deux chiffres. Après les années 2000, le taux d'innovation a diminué et sous la pression de la grande distribution, les marges bénéficiaires de ces entreprises ont chuté¹³.

Dans les entreprises industrielles avec un taux d'achat élevé, on conçoit que le rôle des fournisseurs est très important, car ce sont souvent les principaux fournisseurs qui ont les connaissances « métier » et les technologies aptes à définir et mettre en œuvre les meilleures solutions produits¹⁴.

Cependant, la gestion de l'innovation chez les fournisseurs est très délicate, les achats doivent donc être prudents. En effet, si toute la charge financière du développement est laissée au fournisseur, cela peut être un investissement pour lui, mais cela pose trop de risques pour lui, et freine l'innovation de manière induite. De plus, dans ce cas, sa tentation peut être de commercialiser rapidement cette innovation auprès de différents clients, et pas seulement d'un client. À l'inverse, si l'entreprise cliente tente d'exploiter explicitement les bénéfices de l'innovation, cela ralentira les perspectives de développement à moyen terme du fournisseur,

¹³BRUEL (Olivier) et MENAGE (Pascal) : op, Cit. P.34-35.

¹⁴ CALVI (Richard) et autres : La collaboration client/fournisseur : comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise, Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2014, P.67-74.

ralentissant ainsi son intérêt à proposer et promouvoir l'innovation auprès des clients. Par conséquent, il est nécessaire de trouver un équilibre qui satisfait chaque partie¹⁵.

Par exemple, l'entreprise et ses fournisseurs peuvent financer en partie les coûts de développement liés à l'innovation dans des proportions en fonction des circonstances spécifiques. Cela constitue une motivation commune pour faire fructifier l'argent dépensé et donc à « pousser » vigoureusement le projet d'innovation pour le réussir. En contrepartie, le fournisseur peut accorder à son client des droits de commercialisation exclusifs, mais le temps est limité, ce qui permet au fournisseur de profiter pleinement de cette commercialisation innovante à moyen terme, tout en apportant à son client un avantage décisifs en matière de délai de mise sur le marché (notion de « time to market¹⁶ »)¹⁷.

Dans la gestion de l'innovation des fournisseurs, il est également important d'éviter que les achats adoptent une posture DO « donneur d'ordre », et de garder le fournisseur comme exécuteur. De nombreux fournisseurs se plaignent de cette attitude et sont réticents à proposer aux clients des innovations ou de nouvelles idées car ils craignent de ne pas être « dans la ligne du parti ». Par conséquent, il est essentiel de créer des espaces et des temps dans lesquels les fournisseurs se sentent libres et écoutés en matière d'innovation. Ainsi, certaines entreprises organisent des Journées de l'Innovation, où les fournisseurs viennent présenter leurs projets récents ou à venir, et pas seulement aux services achats mais aussi aux équipes techniques, commerciales et marketing de leur client.

Section 2 : Critères et méthodes d'évaluation des fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs existants comprend l'évaluation et le suivi de Performance des fournisseurs de l'entreprise pour optimiser les processus achats. Elle est réalisée par le service achats en collaboration avec le Service qualité. Ce dernier permet de mesurer la valeur des fournisseurs, en comparaison, pour faciliter les décisions d'achat au cours du processus de négociation, l'évaluation est une méthode pour améliorer la communication client / fournisseur, véritable outil de communication, suivant l'évolution des performances au fil du temps, et enfin d'anticiper les risques potentiels et ainsi les éviter¹⁸.

¹⁵ VIALR (Laurence) : Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018, P.107-112.

¹⁶Correspond à la durée de développement et de construction d'une offre commerciale ou d'un produit.

¹⁷BRUEL (Olivier) et MENAGE (Pascal): op, Cit. P.35.

¹⁸ DEBATTE (Bertrand) et autres : Les fiches outils des achats 75 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés, édition Eyrolles, 2014, P.163.

Afin de surveiller et d'évaluer les fournisseurs actifs, Selon les critères et sous-critères de sélection en fonction des politiques, et les attentes de l'entreprise. Les normes les plus couramment utilisées sont: la qualité, Prix, temps et service¹⁹. La dernière étape de l'évaluation des fournisseurs conduit généralement à réduire les panneaux pour conserver les fournisseurs les plus efficaces.

2.1 Les étapes de recherche de fournisseurs

Afin de s'approvisionner, l'entreprise contacte le fournisseur. L'achat de nouveaux produits et la recherche de meilleures conditions peuvent parfois amener les entreprises à se tourner vers de nouveaux fournisseurs. Elle doit rechercher et étudier leurs tarifs et leurs propositions d'affaires pour choisir les plus intéressantes.

De plus, trouver des fournisseurs est une activité délicate qui est essentielle à la santé de l'entreprise. L'intégration dans les produits finis, matières premières ou composantes fait partie intégrante de l'offre de l'entreprise. Lorsque cette dernière choisit un fournisseur, elle choisit un partenaire pour ces affaires. Pour travailler d'une façon professionnelle et rentable, l'entreprise accorde sa confiance en celui-ci. Il est important de choisir un fournisseur qui respecte totalement ces attentes actuelles et futures. On distingue plusieurs étapes :

2.1.1 Recherche de fournisseurs potentiels

Après avoir déterminé les besoins opérationnels, l'étape du processus d'achats consiste à effectuer un sourcing, dans la phase d'approvisionnement des fournisseurs, il peut y avoir deux hypothèses. Tout d'abord, les fournisseurs capables de répondre à la demande font désormais partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont connus, évaluer et les risques sont sous contrôle. Dans la deuxième hypothèse, la demande a évolué, l'entreprise doit trouver de nouveaux fournisseurs grâce à des méthodes d'approvisionnement et de certification. Les principales sources d'information utilisables par l'entreprise pour trouver de nouveaux fournisseurs sont les suivantes²⁰ :

A- Base de données internes : les fournisseurs sont répertoriés dans la base de données ERP, y compris les enregistrements historiques et les informations Détails de la commande :

¹⁹ Ibid. P.160-170.

²⁰ BELLIL (Sara) : Procédures du Département Achats & Approvisionnements, GROUPE MAROC SOIR 2012, P.12.

- **Général** : adresse, téléphone, fax, E-mail, ...
- **Financier** : capital, chiffre d'affaires, délai de paiement...
- **Gestion et suivie.**

La section fournisseur de la base de données ERP²¹ peut fournir des rapports mis à jour sur les performances de chaque fournisseur, en particulier sa capacité à livrer à temps (retard), le niveau de qualité (Contrôle), évolution des prix, sa vitalité (réponse aux appels d'offre) se présente sous une forme pratique et facile à développer.

b- Internet : le réseau offre une grande variété d'options de produits et un répertoire de fournisseurs(via des moteurs de recherche de marques, de produits ou de mots clés, des sites dédiés, des adresses et des coordonnées de fournisseurs, des bibliothèques, etc.). Il permet aux acheteurs d'obtenir de grandes quantités d'informations rapidement et en temps réel.

c - Catalogues : dans le cadre d'une conception raisonnable, et non limitée à de brèves descriptions brèves avec ou sans photos, le catalogue fournit des descriptions détaillées des produits, fournisseurs, spécifications et tolérances des produits mentionnés. Ils fournissent généralement les coordonnées de la personne à contacter.

d- Publicité : doit être interprété avec prudence, mais il permet une notification descriptive d'informer les acheteurs sur les nouveaux produits et promotions.

e- Annuaire professionnels : ils enregistrent toutes les entreprises du domaine économique de manière détaillée et à jour, ils fournissent donc une certaine quantité d'informations générales.

f- Représentants et techniciens : il s'agit là d'un moyen privilégié de contacter les fournisseurs potentiels. Selon les cas et les entreprises, les contacts peuvent se limiter à des vendeurs technico-commerciaux, où nécessiteront plusieurs interlocuteurs dans l'entreprise fournisseur.

g- Visites d'entreprises : c'est l'occasion de mieux apprécier la capacité de production et la qualité de ses fournisseurs. Le processus de production et les capacités de son équipe technique.

²¹ ERP (pour Enterprise Resource Planning) est une solution logicielle visant à unifier le système d'information d'une entreprise en intégrant les différentes composantes fonctionnelles autour notamment d'une base de données unique.

h- Échantillons : le fournisseur peut fournir des échantillons ou une série de tests afin de réaliser les tests et permettre des évaluations de qualité en vue d'obtenir l'agrément. Pour chaque contrat avec un nouveau fournisseur, cette source est généralement utilisée pour les achats de papier journal ou doit fournir des bobines pour les tests.

I - Avis de confrères : lorsque certaines informations ne peuvent pas être obtenues auprès de sources régulières, dans les cas où nous n'avons jamais travaillé avec des fournisseurs, il peut être préférable de discuter avec des collègues tant qu'il n'y a pas de concurrence directe avec eux.

2.1.2 Lancer un appel d'offres

Face à une problématique, l'entreprise détermine le besoin, ce qui conduit à l'achat de produits ou de services. L'objectif d'un appel d'offres est de structurer la consultation d'un ensemble de fournisseurs présélectionnés afin qu'ils transmettent une proposition commerciale et technique répondant aux besoins exprimés par l'entreprise. En permettant de comparer les propositions des partenaires potentiels suivant différents critères. La composition du dossier d'appel d'offres comprend plusieurs documents ²²(toutes les règles et dates régissant l'appel d'offres, le cahier des charges en matière de quantités, délai et lieu de livraison, moyens de transport, spécificités du produit, les termes et conditions en fonction des besoins des clients acheteurs, etc.).

Il est préférable d'avoir une équipe bien définie qui gère l'appel d'offres avec la responsabilité effective de mener efficacement le processus. Selon les situations, la définition de l'équipe et son leadership sont définis différemment²³ :

- Si le service des achats est organisé de manière centralisée et que l'acheteur se spécialise dans les paires produit / marché, l'acheteur concerné, ainsi que l'exploitant principal et l'utilisateur, assument des responsabilités effectives.
- S'il s'agit d'une organisation de coordination composée de plusieurs départements commerciaux, l'acheteur en chef coordonnera et sera responsable des enchères avec tous les acheteurs participant. Coordonnées de tous les prescripteurs et utilisateurs de chaque centre de produits.

²²CRAYE (Thierry) : Les fiches outils des appels d'offres 60 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés, éditeur Eyrolles, 2016, P.42-45.

²³ BRUEL (Olivier) et MENAGE (Pascal): op, Cit. P.118-119.

- Dans le cas (en principe moins fréquent) d'achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, la procédure peut rester sous responsabilité de ceux-ci sous réserve qu'un processus de référence qualifié (au sens ISO²⁴) soit défini, suivi et respecté dans ses principes et modalités.

Il existe généralement deux options, qualifiées selon les acronymes anglais usuellement usités de RFP ou RFQ²⁵ :

- **RFP (Request for Proposal)** : un RFP (Request for Proposal) est un appel d'offres pour un achat spécifique, notamment un appel d'offres pour une entreprise qui souhaite que son fournisseur lui apporte une solution (et ceci même si l'entreprise acheteuse rappelle la solution technique actuellement en vigueur). Par conséquent, les prix et les conditions économiques ne sont donc pas les seules variables du processus de sélection de l'achat. Il peut également constituer l'une des étapes du processus de sélection des fournisseurs, afin de pouvoir juger de son expérience et de sa pertinence technique par rapport à un sujet particulier. RFP peut constituer une étape préalable au lancement d'un RFQ.
- **RFQ (Request for Quotation)** : est une demande de devis, qui définit parfaitement les exigences techniques (ou même d'autres exigences de type logistique ou délai), et ne demande aux fournisseurs que la soumission de prix qui seront engendrés pour la réalisation de nouveaux produits ou services. C'est la seule variable dans le processus de mise en concurrence des offres²⁶.

2.1.3 Demande d'informations (RFI)

Les fournisseurs potentiels précédemment identifiés, l'entreprise procède à une demande d'information (RFI) pour ces derniers qui vont permettre de récupérer des informations, et elle va permettre d'évaluer rapidement la situation d'un fournisseur sur plusieurs aspects sélectionnés (aspect financier, parc machine...) et également permettre de jauger la motivation du fournisseur à travailler avec l'entreprise. Voici une liste exhaustive de certains à trouver dans une **RFI**²⁷ :

²⁴ L'Organisation internationale de normalisation.

²⁵ MONTEIL (Thierry) et VELLA (Sébastien) : Gestion et management des Achats+ de 50 plans d'action & plannings et + de 160 best practices, éditeur Vuibert, 2015, P.30- 40.

²⁶ REY (Christian) : nouveaux outils en ligne pour la fonction achat, Savoir utiliser les outils Internet de e-négociation, éditeur Maxima, 2008, P.25-26.

²⁷ BRUEL (Olivier) et MENAGE (Pascal) : op, Cit. P.109-110.

- **Information générale** : nom de l'entreprise, effectif, adresse.
- **Situation financière** : chiffre d'affaires, performance.
- **Contact** : commercial, technique (email, téléphone).
- **Clients** : type de marché, part de marché.
- **Données techniques** : atelier d'usinage, types de pièces, qualité, taille de séries, investissement.

2.1.4 Évaluations des offres reçues, processus de sélection

Une fois l'appel d'offres lancé et les candidatures reçues, celles-ci doivent être analysés en détail. Les critères d'élimination doivent d'abord être déterminés, puis une analyse plus détaillée des offres restantes. La définition d'abord des critères éliminatoires, il peut s'agir d'une compétence technique spécifique, d'un emplacement géographique ou de la recherche d'équipements industriels particuliers. Ensuite, une analyse multicritère peut être effectuée après la première sélection afin d'évaluer les candidats restants, afin de faire un choix final. Cette analyse doit être formelle et claire. De cette façon, les décisions peuvent être communiquées en interne et les candidats non retenus peuvent également être informé pour les rendre plus compétitifs à l'avenir²⁸.

2.1.5 La constitution de la short-List et négociation

Le but de cette étape est la sélection des fournisseurs retenus pour participer à l'Appel d'Offres et aussi, elle comprend la détermination des conditions administratives et techniques à négocier et des objectifs à atteindre (l'acheteur doit prioriser: savoir quelles conditions il peut accepter pour faire des concessions au vendeur, et fixer des objectifs réalistes et ambitieux)²⁹.

Les négociations contribuent aussi à renforcer le problème et à identifier les risques. Il s'agit d'une étape indispensable dans le processus d'approvisionnement, car en plus de la concurrence entre plusieurs fournisseurs, la phase de négociation peut également aligner les normes de plusieurs fournisseurs. En négociant avec certains fournisseurs présélectionnés, l'acheteur leur donne la possibilité d'améliorer l'offre pour obtenir une commande. Selon les

²⁸AUDINO (Olivier) et autres : Les fiches outils des achats, édition Eyrolles, 27 mai 2014. P.45-46.

²⁹ MICHAUX (Stéphanie) sous la direction CADIAT (Anne-Christine) : les 5 forces de porter, comprendre les sources des avantages concurrentiels, éditeur 50 Minutes, 2015.

critères définis à l'étape précédente, la négociation portera sur le prix, le temps, les éléments du contrat, etc. Une bonne négociation passe par une solide préparation, la maîtrise de l'entretien et une communication non verbale. À l'issue de la négociation, l'acheteur pourra prendre une décision et choisir avec quel fournisseur travailler^{30,31}.

2.1.6 Conclure et signer le contrat

La rédaction du contrat est le résultat de la négociation et des entretiens effectués après la sélection finale du fournisseur. C'est la dernière étape du processus d'approvisionnement elle consiste à signer un contrat commercial ou un bon de commande entre le fournisseur et l'entreprise. Le document doit inclure toutes les conditions de l'accord convenues à l'étape précédente sans exception, afin qu'aucune faille ne soit découverte à l'avenir et puisse entraver la relation commerciale. Tout contrat doit contenir certaines informations de base tel que³² :

► **Les parties ou contractants** : doivent être mentionnés au début du document: le nom de la société acheteuse, le nom du fournisseur et leurs adresses respectives.

► **L'objet du contrat** : c'est-à-dire les biens ou services achetés, doit y figurer.

► **La qualité requise** : généralement précisée en joignant un fichier (cahier des charges) contenant les spécifications (dimensions, matériaux, etc.).

Or dans les phases de déploiement des contrats, puis de suivi, les informations peuvent très vite devenir difficiles à suivre. Elles doivent être cohérentes dans le temps et dans l'espace et être disponibles en temps réel. Pour cela, des procédures formelles et une communication doivent être définies clairement lors de la négociation du contrat. Sans surprise, nous distinguerons quatre grands thèmes, correspondant aux critères de sélection³³ :

■ **Qualité de produit/service** : elle couvre les facteurs comme le service à la clientèle, l'exactitude et l'exhaustivité des informations, la qualité du service ou des produits fournis ;

³⁰ VAS (Alain) : les fondements de la stratégie, un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre, éditeur Dunod, 2017, P. 29/45-46.

³¹ PETIT (Philippe) : Toute la fonction Achats Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être, éditeur Dunod, 2016, P.255-270.

³² CASSAN (Hervé) et Marie-Pierre de Bailliencourt : Traité pratique de négociation, éditions Larcier, 2019, P.62-95.

³³Ibid.

■ **Prix et coût d'utilisation (coût complet)** : toutes les sociétés ont besoin de tarifs compétitifs et assez stables, de sorte qu'elles puissent prévoir leur budget sur les mois et années à venir ;

■ **Délais de livraison** : cela inclut la promptitude, la quantité, le délai d'exécution, l'emballage et la capacité de fournir les livraisons ad hoc ;

■ **Satisfaction clients** : elle inclut la résolution des problèmes, le support technique et le service global fourni.

Enfin, un tribunal doit être choisi pour résoudre tout différend. Le cas échéant, il convient de préciser s'il existe une procédure de suivi après la commande, s'il s'agit d'un contrat à long terme, une période est ajoutée et des conditions de résiliation ou de renouvellement. Le contrat ne peut être signé qu'après acceptation du contenu par les deux parties. Il reflète leur engagement à respecter toutes les conditions du contrat.

2.2 Les différents critères de choix de fournisseurs

L'objectif de l'acheteur est de permettre à l'entreprise d'obtenir une quantité suffisante de produits de haute qualité à un coût compétitif dans un délai proportionné au processus de fabrication. Par conséquent, un excellent fournisseur doit avoir les compétences et la technologie qui peut répondre aux besoins de l'entreprise en termes de qualité, quantité et de technologie, et s'engager dans une amélioration continue.

Étant donné qu'il existe toujours plusieurs fournisseurs possibles qui peuvent répondre aux besoins de l'entreprise. Il est recommandé de choisir le plus adapté. Les critères de sélection les plus courants sont la capacité technique, la compétence, la capacité de production, la stabilité financière, le service après-vente, la localisation et même le prix facturé. Chaque critère doit être pondéré en fonction de son importance, et le prix n'est pas le plus prépondérant³⁴.

Diverses études ont été menées autour de la définition des critères de sélection des fournisseurs afin que la sélection puisse se faire sur la base, des conditions suivantes des normes précises et fiables. Donc dans le point **2.2.2**, nous présentons les différentes études qui ont été traitées.

³⁴BARRIERE (P) et FERRAN (M) et LACROUTS (O) : A1-A2 Gestion de la relation avec la clientèle et avec les fournisseurs pour BTS AG, Éditeur Le Génie, 2012, P.164.

2.2.1 Bibliothèques des critères de sélection de partenaires

Certaines études empiriques et exploratoires sur les questions de sélection et d'évaluation des fournisseurs sont apparues dans la littérature pour montrer l'importance stratégique de la question. De nombreux chercheurs se sont intéressés à la détermination des critères de sélection de partenaires.

Il y a eu deux études importantes qui se sont faites: **celle de Dickson (1966), celle de Weber & Al (1991)**. En premiers lieux nous allons aborder la toute première étude de Dickson, après celle de Weber & Al et on procédera à une comparaison de leurs résultats³⁵.

Dickson (1966) : il propose une série de critères de sélection des fournisseurs. Ses recherches sont basées sur une enquête par questionnaire auprès de 273 entreprises canadiennes et américaines sélectionnées dans la liste des membres du NAPM. Il a reçu des réponses de 170 entreprises. L'étude a pu déterminer 23 critères que les entreprises utilisaient pour sélectionner des partenaires dans les années 1960. Cette étude montre que le choix du fournisseur est une décision basée sur de nombreux critères, qui implique généralement de considérer simultanément plusieurs critères, tels que le prix, le délai de livraison et la qualité. En fait, les 23 critères ont été classés en fonction de l'importance observée au début des années 1960. À l'époque, les critères les plus courants étaient la qualité des produits, les délais de livraison, les performances des fournisseurs et les politiques de garantie des fournisseurs³⁶.

Par ailleurs, il est extrêmement difficile de trouver un fournisseur qui soit excellent dans tous ses aspects. Par exemple, le fournisseur le moins cher peut avoir de mauvaises performances en matière de délai de livraison ou de qualité du produit.

Le tableau 1 répertorie le nombre d'articles traitant de chaque norme ainsi que le niveau et la classification des critères dans les recherches de Dickson. Cette recherche a été menée par Weber et al. [Weber et al., 1991].

³⁵ M. ARZ (WEHBE) : la structuration des critères de sélection de partenaires, application au projet de développement de produit nouveau, Thèse pour l'obtention du doctorat, Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA Toulouse) - France juin 2011, P.37.

³⁶ Ibid.

Tableau 1 – Evaluation d'une série de critères mentionnés dans une partie de la bibliographie existante [Weber *et al.*, 1991]

Rang	Importance ³⁷	Critères	Nombre d'articles
6	1	Prix	61
2	1	Livraison	44
1	1A	Qualité	40
5	1	Capacité de production	23
20	2	Localisation géographique	16
7	1	Capacité technique	15
13	2	Gestion et organisation	10
11	2	Réputation et position dans l'industrie	8
8	1	Situation financière	7
3	1	Performance passée	7
15	2	Services de réparation	7
16	2	Attitude	6
18	2	Habilité d'emballage	3
14	2	Contrôle des opérations	3
22	2	Formation et support	2
9	2	Conformité des processus	2
19	2	Relations sociales	2
10	2	Systèmes de communication	2
23	3	Réciprocité de la relation	2
17	2	Impression	2
12	2	Désir de faire des affaires	1
21	2	Volume des achats dans le passé	1
4	1	Politique de garantie	0

Source : Ibid., P.38.

Weber et al., 1991 : sur leur étude documentaire de 74 articles entre 1966 & 1990, confirment les critères évoqués par Dickson en 1966, est encore étudié dans la plupart des articles mais l'importance et le coefficient accordé à chaque critère ont changé avec les changements qui ont touché les différentes économies; (mondialisation, JAT³⁸...). Les auteurs ont observé que le prix, la livraison, la qualité, la capacité de production et la localisation géographique sont les critères les plus souvent traités dans la littérature³⁹.

Le tableau 2 ci-dessous, montre l'importance des deux classifications selon les critères de sélection de Dickson et Weber : une classification pratique de Dickson, basée sur l'étude empirique réalisée auprès des entreprises de la NAPM [Dickson, 1966]; une classification

³⁷ 1 Importance : 1A = Extrêmement important ; 1 = Considérablement important ; 2 = Moyennement important ; 3 = Peu important.

³⁸ Méthode Juste-à-temps (JAT). Le juste à temps consiste à ne commander les matières premières ou les éléments à assembler qu'au moment de leur utilisation. Le but de cette méthode est d'éliminer les stocks intermédiaires.

³⁹AGUEZZOUL (Aicha) : la Prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs, thèse pour l'obtention du doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE, GRENOBLE, 19 septembre 2005, P.16.

théorique de Weber et al., basée sur l'analyse des travaux de recherche publiés entre 1966 et 1990, [Weber et al., 1991].

Tableau 2 – Classification des critères de sélection de partenaires selon Dickson et Weber

Critères	Rang selon Dickson	Rang selon Weber
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
Services 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
Systèmes 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 : Ibid. P.7.

Comme mentionné précédemment, les changements dans l'environnement industriel ont changé l'importance relative de ces critères, les trois premiers critères changent: le prix vient en premier, suivi de la livraison et de la qualité. En effet, Weber a insisté sur l'importance de l'emplacement géographique des fournisseurs dans un environnement de JAT, ce critère se classe cinquième, alors qu'il se classe 20^e chez Dickson. Aujourd'hui, lors du choix d'un fournisseur, il est important, indépendamment de la localisation, de pouvoir créer de la valeur, maîtriser la technique mise en œuvre, maîtriser les processus de production, garantir la capacité de production, etc., afin qu'ils répondent aux exigences et aux enjeux de l'entreprise. Également, on trouve une différence de taille entre les deux études, selon les recherches de Dickson, le 10^e "système de communication", les 12^e "exigences commerciales" et les 13^e "critères de gestion et d'organisation" sont très importants pour l'environnement industriel d'aujourd'hui. De même, dans ce dernier actuellement, la relation mutuellement bénéfique entre DO et les fournisseurs est très importante pour une bonne coordination et coopération entre eux. Puisque les entreprises d'aujourd'hui veulent établir des relations étroites avec les

fournisseurs, elles doivent donc établir des partenariats, des alliances, des fusions et d'autres concepts. La gestion traditionnelle des relations DO / fournisseurs qui encouragent la concurrence avec les fournisseurs a été remplacée par de nouveaux accords de collaboration basés sur la coopération au stade de la conception des produits.

En effet, plusieurs études et analyses de ce sujet existent dans la littérature, nous pouvons citer :

- **Vonderembse et al. (1995)** : ont analysé 268 réponses de l'étude empirique qu'ils ont réalisée auprès des entreprises américaines membres de NAPM, localisées dans la région Ouest des USA et utilisant ou non le concept de JAT. Leur étude indique que le processus de sélection des fournisseurs est multicritère et que les critères les plus importants sont dans cet ordre : qualité, performance du produit, fiabilité de la livraison, disponibilité du produit, coût, délai, capacité technique du fournisseur, service après-vente, situation financière et en dernière position la localisation géographique du fournisseur. Cette étude précise également que la performance ainsi que la qualité du produit sont les deux critères déterminants dans la sélection des fournisseurs entre les entreprises utilisant le concept de JAT et celles qui n'utilisent pas ce concept. Enfin, ces entreprises ont une tendance à la réduction du nombre de leurs fournisseurs et à nouer des relations de partenariat stratégique avec eux⁴⁰.
- **Verma et Pullma (1998)** : auprès de 323 entreprises américaines opérant dans l'industrie métallique montre que l'évaluation des fournisseurs se fait principalement selon quatre critères : qualité, prix, délai et flexibilité. Cette étude montre également que les entreprises considèrent la qualité comme le critère le plus important, mais dans la pratique, elles accordent plus d'attention aux normes de coût et de délai de livraison⁴¹.
- **Katsikeas et al. L'étude (2004)** : de leurs recherches empiriques récentes auprès de 237 entreprises du secteur des technologies de l'information au Royaume-Uni montre que l'évaluation des performances des fournisseurs repose essentiellement sur les quatre critères suivants: fiabilité des délais, compétitivité des prix, services fournis et

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ VERMA (R) et PULLEMAN (M) : Une analyse du processus de sélection des fournisseurs, Extrait du site de la Cornell University, School of Hotel Administration consulté sur <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/54>.

capacités techniques⁴².

- **Huang et al., 2003** : ont présenté l'étude d'un nouveau modèle de relation client-fournisseur, avec un intérêt particulier pour leur nouveau processus de développement de produits, ce modèle inclut les quatre types d'indices distinctifs suivants : indice de satisfaction (IS), indice de flexibilité (IF), indice de risque (IR), et indice de confiance (IC)⁴³.
 - **L'indice de satisfaction (IS)** : est une mesure du degré de satisfaction, pour lequel une exigence du client est atteinte. Plus la valeur de l'IS est grande, plus la possibilité de collaborer est élevée.
 - **L'indice de flexibilité (IF)** : c'est une mesure de la valeur, l'exigence du client est satisfaite par les capacités du fournisseur. Plus la valeur de FI est élevée, plus le fournisseur peut facilement répondre aux besoins changeants des clients.
 - **L'indice de risque (IR)** : c'est une mesure de la valeur de la capacité d'un fournisseur à dépasser les exigences des clients. Plus la valeur IR est élevée, plus l'association est risquée entre eux.
 - **L'indice de confiance (IC)** : il s'agit d'une mesure de la fidélité des fournisseurs qui répond aux exigences des clients dans un délai spécifié. Plus la valeur de l'IC est élevée pendant une longue durée, plus le fournisseur est digne de confiance.

⁴² KATSIKEAS (CS) et PAPANOIDAMIS (NG) : Critères de sélection de la source d'approvisionnement, l'impact de la performance des fournisseurs sur la performance des distributeurs. Industrial marketing management, 2004.

⁴³M. ARZ (Wehbe) : op, cit. P.41.

Tableau 3 : Synthèse des études empiriques sur les critères de sélection de partenaires

Auteurs	Echantillons	Ordre de priorité des critères	Observations majeures
[Dickson, 1966]	274 Entreprises	1. Qualité, 2. Livraison, 3. Performance Passée, 4. Politique de garantie, 5. Capacité de production, 6. Prix...	Le choix du fournisseur est une décision multicritère
[Weber, 1991]	74 articles entre 1966-1990	1. Prix, 2. Livraison, 3. Qualité, 4. Capacité de production, 5. Localisation géographique, 6. Capacité de production...	Une évolution des priorités des critères avec l'évolution du marché
[Vonderembse, 1995]	268 Entreprises	1. Qualité, 2. Performance du produit, 3. Fiabilité livraison, 4. Disponibilité du produit, 5. coût, 6. Délai...	La performance ainsi que la qualité du produit sont les deux critères déterminants pour les entreprises utilisant ou pas le concept de JAT. La tendance est à la réduction du nombre de leurs fournisseurs et à nouer des relations de partenariat stratégique.
[Verma et Pullma, 1998]	323 Entreprises	1. Qualité, 2. Prix, 3. Délai, 4. Flexibilité...	La qualité dans l'industrie métallique est le critère majeur.
[Katsikeas et al., 2004]	237 Entreprises	1. Fiabilité des délais, 2. Compétitivité des prix, 3. Service offert, 4. Capacité technologique...	La fiabilité des livraisons est capitale l'industrie des technologies de l'information.
[Ho et al, 2009]	78 articles entre 2000-2008	1. Qualité (87% de cas), 2. Délais (82% de cas), 3. Prix (80% de cas), 4. Capacité industrielle, 5. service, 6. technologie de gestion...	Le prix ne constitue plus le critère prioritaire dans les Supply Chain actuelles.

Source : ZOUGGAR (Salah) :Étude de la Coévolution produit/réseau de partenaires : évaluation de l'intégrabilité des partenaires potentiels pour accroître l'efficacité des projets de développement de produits, Université Bordeaux 1 Les Sciences et les Technologies au service de l'Homme et de l'environnement, 07.12.2009, P.46.

La constatation intéressante à mentionner est la subjectivité dans le classement de l'ordre de priorité des critères. En effet, l'ordre est généralement lié à l'environnement économique, aux activités de l'entreprise, à sa politique de gestion et à ses objectifs prioritaires. Évidemment, cette subjectivité dans le classement standard est étroitement liée au choix du fournisseur final.

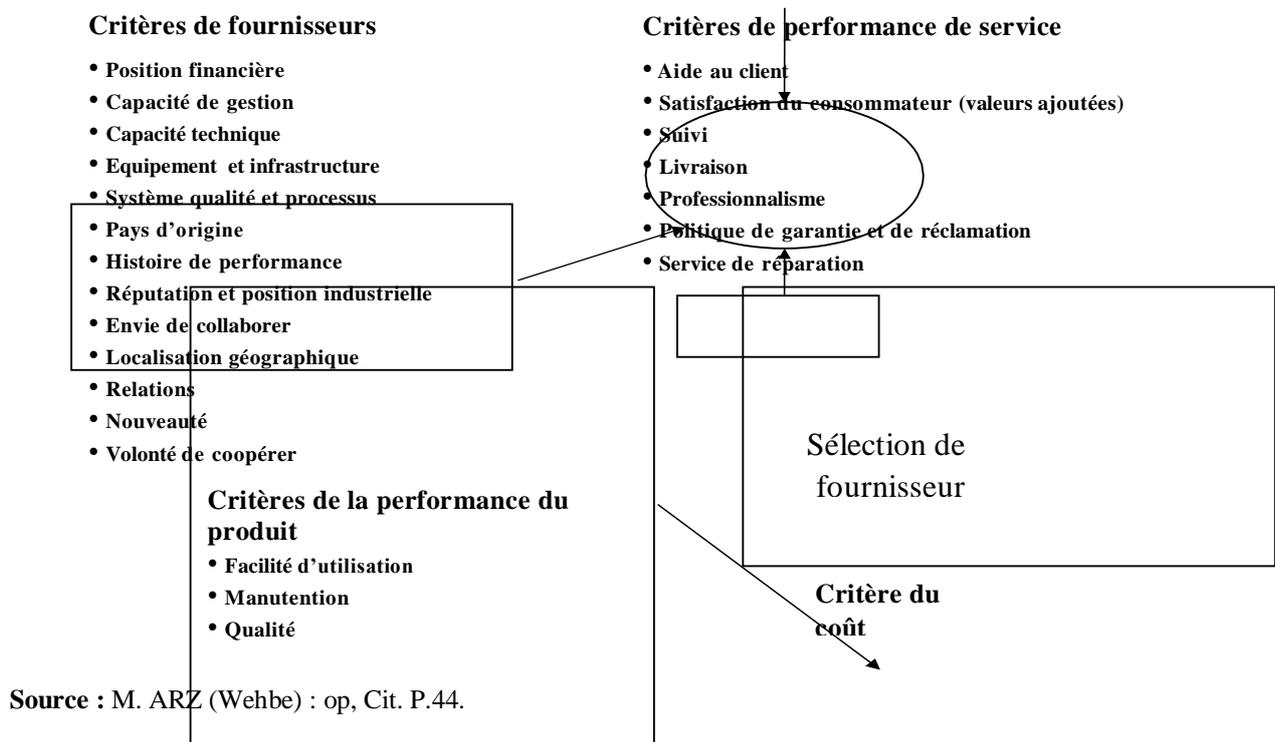
2.2.2 Classifications des critères de sélection de fournisseur

L'ambition de rester au plus près de l'environnement industriel et d'aller au-delà des normes de dénombrement a incité de nouvelles recherches à découvrir de nouveaux éléments à refléter, et à déterminer les critères de sélection d'un fournisseur adapté à l'environnement industriel considéré. Nous trouvons ainsi dans les travaux [Masella et Rangone, 2000], [Nget al., 2006], [Huang et Keskar, 2007], Le début d'une nouvelle méthode de détermination de critère.

- [Masella et Rangone, 2000] : les auteurs proposent de regrouper les relations client-fournisseur en fonction de l'étendue de la relation (court terme dans le cas de la sous-traitance temporaire, long terme dans le cas de la sous-traitance permanente), et du degré d'intégration entre partenaires, qui peut être une intégration logistique, qui suppose la disposition des performances, telles que la qualité, le service et le temps, ou une intégration stratégique, qui consiste à organiser des fournisseurs avec des technologies propriétaires pour développer de nouveaux produits ou technologies⁴⁴.
- [Nget al., 2006] : dans leurs travaux, les auteurs ont proposé un cadre d'aide à la décision pour la sélection de fournisseurs de l'industrie agro-alimentaire. Ils ont classé leurs critères suivant quatre axes principaux : critères liés au fournisseur, critères de performance du service rendu, critères liés à la performance du produit, critères relatifs au coût⁴⁵.

⁴⁴ Ibid. P.47.

⁴⁵ Ibid.

Figure 2 : Classification des critères de sélection de partenaires, proposé par [Nget *al.*, 2006]

Les résultats montrent que trois critères d'intérêt aux affaires, la localisation géographique et service de réparation, sont considérés comme sans importance tandis que les deux critères, capacités d'innovation, et volonté de coopérer, sont considérés comme importants par les entreprises interrogées.

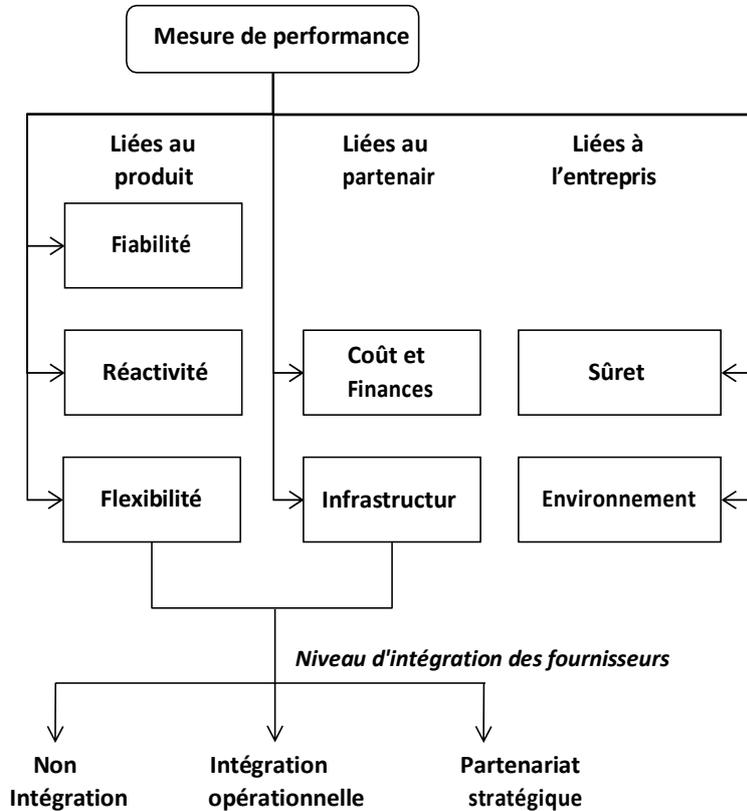
Par conséquent, la sélection des fournisseurs ne peut être réduite à une série de critères. Il s'agit d'un processus très complexe, selon la nature de l'activité du donneur d'ordre, la stratégie produit et la relation avec le fournisseur.

- [Huang et Keskar, 2007] : dans leur travail, le sujet inclut également le développement de critères de sélection hiérarchiques configurables comme le montre la figure 3, qui prend en compte le type de produit, le type de fournisseur et le degré d'intégration entre le client et le fournisseur. Leur méthode est basée sur des inférences tirées de critères de sélection cohérents avec la «stratégie commerciale» du commanditaire.

Pour chacune des sept catégories identifiées (fiabilité, réactivité, flexibilité, finance, infrastructure, sécurité et environnement). La liste des conditions est ventilée par catégorie. Les auteurs précisent également si les critères s'appliquent à tout type de produit ou pas (MTS : Make-To-Stock, MTO : Make-To-Order, ETO : Engineer-To-Order). Toutes les catégories se voient attribuer des critères de sélection. Les auteurs prônent l'intérêt de la check-list liée à

la stratégie de l'entreprise⁴⁶.

Figure 3 – Hiérarchie des mesures de sélection des fournisseurs. Selon [Huang et Keskar, 2007]



Source: SAMUEL (H) et HARSHAL (K) : Mesures complètes et configurables pour la sélection des fournisseurs, *Int. J. Production Economics*, 2007, P.10–523.

Selon cette recherche, les critères de sélection des fournisseurs, nous avons conclu que ces critères ont évolué au fil du temps. Leur développement est étroitement lié au développement industriel. Par exemple, nous avons remarqué que dans les années 70, les entreprises étaient plutôt critères traditionnels (qualité, livraison, prix net, situation géographique, etc.), et au cours des dix dernières années, elles ont accordé plus d'attention aux critères liés à l'informatique (infrastructures technologiques d'échange d'informations, aptitude à échanger des informations...). Cependant, il est facile de comprendre la structure des directives pour que le processus de sélection ait une signification précise.

⁴⁶Ibid. P.10 – 523. tiré du site

https://www.researchgate.net/publication/223369564_Comprehensive_and_Configurable_Metrics_for_Supplier_Selection

Par conséquent, la sélection des fournisseurs ne peut être réduite à une série de critères. Il s'agit d'un processus très complexe, selon la nature de l'activité du donneur d'ordre, la stratégie produit et de la relation avec le fournisseur. Divers travaux initialement intéressés par le dénombrement standard se sont tournés vers le développement d'un cadre d'analyse pour l'extraction ultérieure des critères appropriés. De nombreux critères, et parfois leur opposition, rendent le traitement subtil. Afin de résoudre le problème de la sélection des fournisseurs, il existe plusieurs méthodes dans la littérature qui se succèdent.

2.3 Les méthodes de sélection des fournisseurs

L'analyse des articles et études des auteurs spécialisées dans les domaines d'achats et de la gestion de la chaîne logistique, nous permet de répartir les différentes méthodes de sélection et d'évaluation des fournisseurs dans les six catégories suivantes:

2.3.1 Modèles linéaires de pondération : en attribuant des poids à chaque critère défini Subjectivement, un score peut être calculé pour chaque fournisseur en multipliant la performance totale des fournisseurs liés à chaque critère par le facteur de pondération associé. Cette méthode dépend également du jugement et de l'expérience de l'acheteur pour attribuer des pondérations. Nous classons dans cette catégorie, les méthodes suivantes⁴⁷ :

- **AHP** (*analyse multicritère hiérarchique*) : la méthode est développée par Thomas L.Saaty dans les années 1970, Il s'agit d'un processus dont la différence est que le poids des critères est déterminé en comparant la combinaison binaire de chaque niveau de la hiérarchie avec les éléments de niveaux supérieurs. Le premier niveau de cette hiérarchie contient les conditions principales, après le second niveau les conditions auxiliaires associées à chaque condition principale, et ainsi de suite. Le dernier niveau donne la disposition relative des fournisseurs potentiels.
- **FST** (*Fuzzy Sets Theory*) : la théorie des ensembles flous permet de modéliser l'incertitude et l'imprécision associées aux valeurs de poids attribuées aux critères.

2.3.2 Modèles de programmation mathématique (MP) : représente la fonction objective à optimiser (minimisée ou maximisée) et peuvent être y compris les restrictions sur

⁴⁷ AGUEZZOUL (Aicha): op, Cit. P.20.

les fournisseurs ainsi que le DO. Les plus couramment utilisés sont⁴⁸ :

- La programmation d'entiers linéaires / non linéaire : est un modèle mathématique non linéaire à variables entières dont le but est de minimiser le coût total de stockage et de commande sous les contraintes de minimisation des coûts de transport et des coûts non liés aux transport, qualité.
- La programmation linéaires /non linéaire à variables entières mixtes, on distingue trois auteurs qui ont proposés des modèles qui sont comme suite :
 - **Rayaraman et al. (1999)** : ont présenté un modèle linéaire à variables mixtes. Le coût total à minimiser comprend un coût fixe associé à l'utilisation des fournisseurs et un coût variable correspondant au coût d'acquisition des produits. Les contraintes du modèle sont liées à la demande du DO, au délai de livraison, à la qualité des produits et aux capacités de production et de stockage des fournisseurs.
 - **Ghodsypour et O'Brien (2001)** : ont établi un modèle à variables mixtes non linéaires. Les objectifs à minimiser incluent les coûts d'achat, de commande et de stockage. Les contraintes utilisées dans ce modèle sont liées à la demande du DO, à la qualité du produit et à la capacité de production du fournisseur.
 - **Murthy et al. (2004)** : ont proposé un programme mathématique linéaire à variables mixtes, dont le but est de minimiser le coût total de l'achat, de production et les relations entamer avec eux. Les contraintes considérées dans le modèle sont liées à la demande du DO et les capacités de production des fournisseurs
 - **GP (Goal Programming) ou programmation multi-objectifs** : cette technique a été développée pour la première fois par [Weber et Current (1993)], permet de poursuivre simultanément plusieurs objectifs (qualitatifs et/ou quantitatifs) souvent contradictoires, en prenant en considération les priorités identifiées préalablement. Plus l'utilisation est complexe, la fonction cible de cette méthode Est de minimiser l'écart entre les objectifs et les réalisations, tout en écarts de priorité liées aux objectifs les plus importants. Selon l'ordre de chaque priorité, trouvez la quantité optimale

⁴⁸ Ibid. P.21-22.

pour minimiser ces différences. D'autres auteurs ont montré l'importance de cette méthode dans la sélection des fournisseurs⁴⁹.

- **DEA (*Data Envelopment Analysis*)** : il s'agit d'une méthode déterministe non paramétrique. Il permet le développement d'une enveloppe linéaire qui relie le critère de calcul de l'efficacité des fournisseurs. L'efficacité est définie comme la somme pondérée des intrants du fournisseur (performance du fournisseur) et comparez avec la somme pondérée de sa production (coût utilisateur fournisseur). Un fournisseur est plus efficace si son efficacité est maximale. Cette méthode peut également être utilisée comme outil de négociations avec des fournisseurs inefficaces. Pour une meilleure sélection de fournisseurs, l'utilisation de l'approche DEA par la suite pour évaluer leur efficacité⁵⁰.

2.3.3 Méthodes basées sur le coût total : ce sont des techniques assez complexes, qui Nécessitent l'identification et le calcul des coûts encourus par les différentes activités intervenant dans l'opération d'achat, comme le contrôle qualité des produits, Transport, frais administratifs, etc. Nous classons dans cette catégorie les modèles suivants⁵¹ :

- **ABC (*Activity Based Costing*)** : ou loi de Pareto où méthode 80/20 : dans le cas de la sélection des fournisseurs, il s'agit de diviser les achats réalisés auprès des fournisseurs en trois catégories, et de les trier par ordre décroissant : les 20 % des fournisseurs (classe A) représentent 80 % de la valeur des achats, les 30 % suivants (classe B) correspondent à 15 % de la valeur des achats et les 50 % (classe C) se partagent les derniers 5 %⁵².
- **TCO (*Total Cost of Ownership*)** : il s'agit d'une méthode avancée de la méthode du «ratio des coûts». Elle doit calculer le coût d'achat total du produit, qui comprend le prix d'achat et tous les coûts d'exploitation de base, tels que la qualité, l'inspection, la livraison, etc.

⁴⁹IGOULALENE (Idris): Développement d'une approche floue multicritère d'aide à la coordination des décideurs pour la résolution des problèmes de sélection dans les chaînes logistiques, UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE ECOLE DOCTORALE ED 184 FACULTÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUE, Déc. 2014, P.23.

⁵⁰AGUEZZOUL (Aïcha) : op, Cit. P.21-22.

⁵¹Ibid. P.22

⁵²WAJNSZTOK (Olivier) et autres : op, Cit. P.18-19.

2.3.4 Modèles statistiques/probabilistes : ce modèle peut définir plusieurs scénarios de comportement futur du fournisseur. Dans chaque cas, les notes possibles sont associées aux critères. Le fournisseur sélectionné est un fournisseur avec un score stable selon différentes situations. Diverses approches sont suggérées, on distingue⁵³ :

- **VPA (*Vendor Profile Analysis*) (Ellram 1990)** : ce modèle fournit une fonction de probabilité pour chaque fournisseur et pour chaque critère. Grâce à la simulation, nous pouvons estimer le comportement des fournisseurs.
- **MNL (*MultiNomialLogit*)** : est un modèle de régression qui représente la possibilité de choisir une alternative parmi un ensemble de choix possibles. L'alternative est définie par le niveau d'importance attribuée aux critères.
- **UT (*Utility Theory*)** : ou théorie de l'utilité : cette méthode consiste à étudier la décision subjective du fournisseur en la décrivant qualitativement. La méthode est mise pour l'évaluation des fournisseurs dans le contexte des achats internationaux. Dans ce cas, le choix des fournisseurs est plus compliqué car il dépend d'autres facteurs, tels que les différences culturelles, les barrières douanières, etc.
- **FA (*Factor Analysis*)** : ou analyse factorielle : cela permet de vérifier les relations entre les critères de sélection des fournisseurs, la contribution des fournisseurs dans l'amélioration de la performance du produit, les quatre dimensions de satisfaction de clients (compétitivité des prix, qualité du produit, variété des produits et service de livraison), et des performances globales de l'entreprise. Cette recherche confirme que la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise dépendent des critères pris en compte dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.
- **ISM (*Interpretive Structural Modeling*)** : Il s'agit d'une méthode analytique permettant de déterminer la relation entre les critères et leurs niveaux d'importance pour les classer en secteurs, généralement représentée graphiquement, cette méthode permet d'identifier les critères qui reposent sur des normes indépendantes.

⁵³RODRIGUES (Vania Pela) : LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES FOURNISSEURSDANS UN SEGMENT DE CHAÎNE AUTOMOBILE, Document de conclusion du cours présenté au Département d'ingénierie de production Mécanique à l'École d'ingénierie de São Carlos de l'Université de São Paulo, 2010, Pp. 38-39, tiré du site https://translate.google.com/translate?hl=fr&sl=pt&u=http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-20012011-163949/publico/Pela_Vania_Rodrigues.pdf&prev=search&pto=aue

- **CA(Cluster Analysis)** : Il s'agit d'une méthode statistique qui regroupe les fournisseurs en plusieurs catégories (groupes) en fonction des scores obtenus pour les critères considérés dans l'analyse, la différence entre les fournisseurs d'un même bloc doit être minimale et la différence entre les fournisseurs de différents clusters doit être significative.

2.3.5 Méthodes de catégorisation : c'est un regroupement des fournisseurs dans une même catégorie en fonction de leur positionnement stratégique et de la criticité des produits pour mieux gérer le réseau de fournisseurs. On distingue cinq types de fournisseurs: partenaires, stratégiques, niches, privilégié ou généraux⁵⁴.

- ✓ **Fournisseurs partenaires** : fournisseurs avec lesquels l'entreprise espère établir des relations de coopération à long terme et échanger des informations stratégiques.
- ✓ **Fournisseurs stratégiques** : ces fournisseurs qui ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Sans eux, il sera difficile pour les entreprises de fonctionner normalement. La relation avec ces fournisseurs est à court terme.
- ✓ **Fournisseurs de niche** : désigne les fournisseurs dotés d'une technologie avancée mais d'une capacité de production limitée. Ils sont généralement situés dans une zone géographique spécifique ou utilisés pour développer de nouveaux produits.
- ✓ **Fournisseurs préférés** : Désigne les fournisseurs qui fournissent des produits ou des services relativement faciles à remplacer et que l'on peut trouver auprès d'autres fournisseurs. Le nombre de ces fournisseurs pour chaque produit est limité à un ou deux.
- ✓ **Fournisseur général** : Le fournisseur ayant le moins d'impact sur les performances de l'entreprise. Habituellement, plusieurs de ces fournisseurs sont disponibles et ils deviennent de plus en plus visibles sur Internet, ce qui implique l'utilisation du commerce électronique pour effectuer des achats auprès d'eux.

Il est à noter que la classification des fournisseurs est un processus évolutif car les fournisseurs peuvent changer de catégorie au cours de leurs relations commerciales avec DO.

⁵⁴AGUEZZOUL (Aicha): op, Cit. P.23.

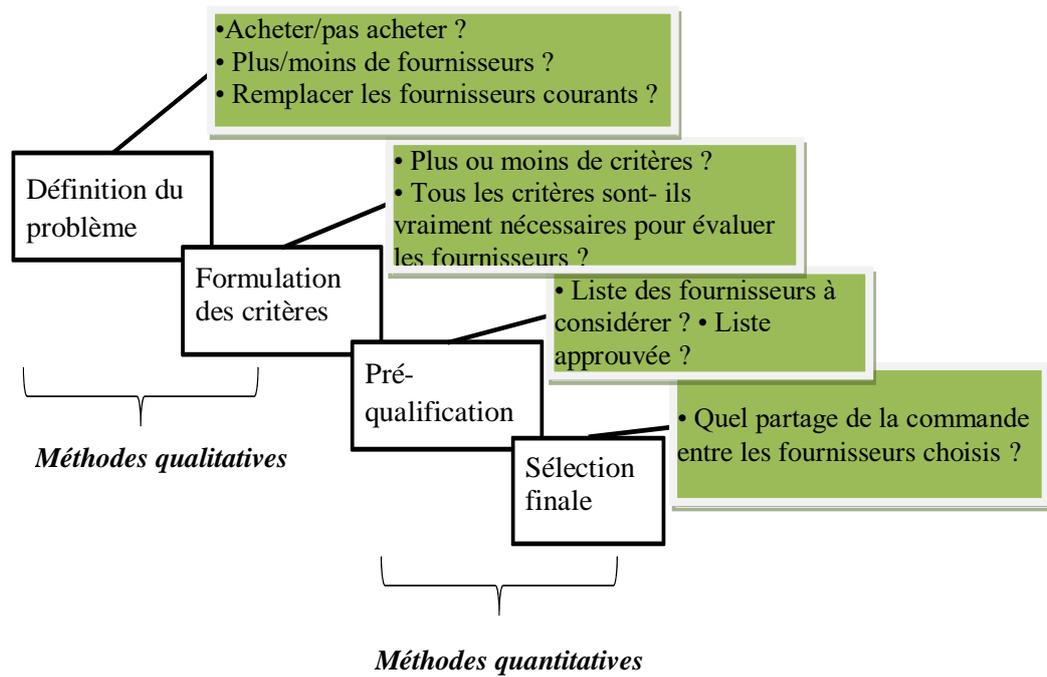
2.3.6 Intelligence Artificielle : Contrairement aux méthodes quantitatives proposées précédemment, les outils d'intelligence artificielle sont conçus pour intégrer des facteurs qualitatifs et l'expertise humaine dans le processus de sélection des fournisseurs⁵⁵.

- **ES (*Expert System*) :** le système expert est utilisé pour représenter la compréhension et l'expertise des professionnels de l'approvisionnement sur les fournisseurs, ainsi que les informations recueillies à partir de la littérature sur les différentes étapes de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs, telles que l'établissement des critères de sélection.
- **CBR (*Case-Based-Reasoning system*) :** cette méthode utilise les connaissances acquises grâce à l'expérience similaire ou antérieure du fournisseur pour déterminer sa présélection. La pré-qualification consiste à réduire le nombre de fournisseurs à un groupe de fournisseurs acceptables ou approuvés.

Cependant, il est important de noter que ces méthodes interviennent à différents stades du problème de sélection des partenaires. On peut mettre des méthodes qualitatives au stade de la formulation du problème et de la formulation de critères. Les méthodes quantitatives sont plus impliquées dans les étapes de qualification et la sélection finale des partenaires. Voir la figure 4. En d'autres termes, ces méthodes seront appliquées lorsque le problème n'est pas très structuré. Les méthodes quantitatives sont principalement utilisées pour des problèmes très structurés

⁵⁵Ibid., P24

Figure 4 : Positionnement des méthodes de sélection des fournisseurs De Boer et al, 2001



Source : ZOUGGAR (Salah) : op, Cit.

Les méthodes proposées dans la littérature présentent des avantages et des inconvénients lors de l'utilisation de l'une ou l'autre des méthodes réalisées.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs

<i>Méthodes</i>		<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Pondération</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Rapide et simple à utiliser - Tient compte des critères subjectifs - Mise en œuvre peu coûteuse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépend du jugement humain - Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.
<i>Programmation mathématique</i>	<i>Multi objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les critères n'ont pas forcément une dimension commune - Propose plusieurs solutions - Possibilité d'introduire ou non les contraintes dans le modèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Tient compte avec difficulté des critères subjectifs - Ne propose pas une solution optimale - Difficile d'analyser les résultats de la méthode.
	<i>Mono objectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Propose une solution optimale - Possibilité d'introduire ou non des contraintes dans le modèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne tient pas compte des critères subjectifs.
<i>Méthode basée sur le coût</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Aide à identifier la structure de tous les coûts - Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs - Très flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux données sur les coûts parfois limité - Expression de certains coûts en monétaire difficile.
<i>Statistique et /ouprobabiliste</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse le comportement incertain des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de solution optimal - difficile à analyser - Pas de possibilité d'introduire des contraintes mathématiques dans le modèle.
<i>Catégorisation</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère - Méthode subjective.
<i>Intelligence artificielle</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Offre une base de connaissance flexible; - Tient compte des facteurs qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte des connaissances sur les fournisseurs et l'accès à l'expertise est longue et difficile.

Source : AGUEZZOUL (Aicha): op, Cit.

Le tableau 4 améliore la compréhension des propriétés inhérentes à chaque modèle, savoir ses limites. En effet, quelle que soit la méthode sélectionnée pour choisir un fournisseur, il faut utiliser les avantages du modèle pour équilibrer les limites et les défauts de ce dernier.

Section 3 : Les risques et la gestion des risques fournisseurs

La troisième partie introduit un thème clé dans le domaine des achats, à savoir la gestion des risques. En effet, l'approche du risque porte sur son importance, qui a considérablement augmenté dans le domaine des achats ces dernières années, qu'il s'agisse des fluctuations des prix du marché ou des risques juridiques dus aux augmentations des prix du marché, et même

les risques liés au climat et aux événements géopolitiques ne feront qu'augmenter leur impact dans une économie mondiale de plus en plus globalisée. De plus, nous verrons dans la section suivante que le risque est un déterminant important d'une stratégie d'achat, nous avons donc analysé les différents types de risques que les acheteurs doivent comprendre et gérer.

L'analyse des risques fournisseurs est divisée en quatre étapes, qui sont un processus de gestion continu, comprenant l'identification, la détermination des priorités, la prévention et la surveillance des risques fournisseurs⁵⁶.

3.1 L'identification des risques fournisseurs

La détermination du risque fournisseur est une étape importante dans la proposition d'un processus complet d'évaluation des fournisseurs. Cette étape joue un rôle majeur car elle peut déterminer les risques potentiels pouvant survenir dans la chaîne d'approvisionnement. C'est un excellent outil de gestion et de communication qui peut donner une compréhension plus claire du processus d'achat et des menaces qui peuvent survenir au cours du processus. En parcourant la littérature, nous pouvons identifier **5** catégories de risques fournisseurs⁵⁷ :

- **Risques économiques** : Il existe des risques macroéconomiques, géographiques et géopolitiques tels que (ralentissement du marché, taux de change, conditions météorologiques, impôts et taxes, fiabilité des réseaux de transport, risques politiques dans certains pays, etc.), qui peuvent affecter gravement le prix ou l'offre de certains produits. Ces risques sont généralement couverts par les conditions de back-up envisagées (Plan B-Anticipation)⁵⁸.
- **Risques financiers et opérationnels** : les risques financiers correspondent aux changements de stratégie ou de produits / services de l'entreprise qui regroupe le risque sur l'exploitation, la santé financière des fournisseurs et sur la trésorerie telle que le paiement des fournisseurs, gestion des stocks. Enfin, si la situation financière du fournisseur est trop fragile, il peut être lourdement endetté et en état d'inactivité. Les risques financiers peuvent être résolus grâce à une bonne analyse économique du fournisseur principal⁵⁹.

⁵⁶BRUEL (Olivier) et MENAGE (Pascal) : op, Cit. P.50.

⁵⁷BERNARD (Frédéric) et SALVIAC(Eric) : Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques, Edition Maxima, 2010, P.43-140.

⁵⁸ Ibid. P.45-63.

⁵⁹ Ibid. P.69-74.

- **Risques industriels et qualité (technique)** : Risques directement liés aux opérations: technologie obsolète ou obsolète, fiabilité incertaine, livraison aléatoire (risque logistique, SAV injoignable en cas de pannes, risque de destruction de stocks, invendus, etc.) ou qualité insuffisante des produits livrés (incidents, rebuts, etc.)⁶⁰.
- **Risques liés au domaine légal et réglementaire** : regroupent les risques contractuels, risques juridiques et risques de fraude, en d'autres termes liés au manque de connaissances réglementaires d'un pays, d'une loi, d'un département ou à la négligence des aspects contractuels de la relation⁶¹.
- **Risques métier et sociétaux** : Il peut être lié ou en conflit avec une mauvaise gestion des relations avec les fournisseurs (transparence de la relation, structure du portefeuille achats, communication interne peu claire ou non-respect des politiques d'approvisionnement, pertinence et efficacité) ou une mauvaise gestion opérationnelle (manque de tableaux de bord, manque de spécialisation des acheteurs, manque de résolution des litiges), manque de contrôle des fournisseurs et manque de suivi, responsabilité Sociale et Environnementale etc.)⁶².

3.2 Évaluation et hiérarchisation des risques fournisseurs

Cette étape comprend l'évaluation de la probabilité d'occurrence du risque (P) et de son impact sur la stabilité de l'entreprise (I) sur une échelle de 1 à 4. Ensuite, le calcul de la gravité (criticité (C)) de chaque risque en multipliant sa probabilité (P) par son impact (I)⁶³.

⁶⁰ Ibid. P.77-83.

⁶¹ Ibid. P.88-100.

⁶² Ibid. P.105-140.

⁶³LACOMBE (Marielle) : Les managements des risques dans un projet, CNRS dépasser les frontières, ANF Assurance Produit, 2015, P.11-15.

Figure 5 : calcul de criticité en multipliant la probabilité de chaque risque par son impact



Source : https://www.google.com/search?q=le+calcul+de+criticit%C3%A9+en+multipliant+la+probabilit%C3%A9+de+chaque+risque+par+son+impact&tbm=isch&ved=2ahUKEwjLy7GGq83rAhVF4hoKHak2AoEQ2-cCegQIABAA&oeq=le+calcul+de+criticit%C3%A9+en+multipliant+la+probabilit%C3%A9+de+chaque+risque+par+son+impact&gs_lcp=CgNpbWcQA1CHxQJYh8UCYNvMAMgAcAB4AIABbogBbpIBAzAuMZgBAKA BAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=axBRX4vqHsXEa6ntiIgI&bih=600&biw=1366&rlz=1C1ASRM_enDZ801DZ801#imgrc=H5WSy2E6018_OM

Une fois la criticité calculée, l'acheteur doit hiérarchiser les risques en déterminant les principaux risques en fonction de la criticité. Les risques ayant la criticité la plus forte, doivent être traités en premier. Afin de faciliter le calcul et la comparaison, la valeur critique calculée est ensuite convertie en pourcentage, qui équivaut au taux critique normalisé. Par conséquent, ces ratios varient entre 0% (pas de risque) et 100% (risque maximum), la figure suivante indique les niveaux d'acceptabilité⁶⁴ :

- **Risque « acceptable »** : un taux critique normalisé se situe dans la fourchette inférieure entre 0% et 40%.
- **Risque « acceptable sous conditions »** : un taux de risque standardisé se situe en moyenne entre 40% et 70%.
- **Risque « inacceptable »** : un taux de criticité situé dans la fourchette haute entre 70% et 100%.

⁶⁴LACOMBE (Marielle) : op. cit., Pp. 11-15.

Tableau 5 : Matrice de criticité des risques

Gravité	Mineure	Significative	Grave	Très grave
Probabilité				
Fréquent			Inacceptable	
Peu fréquent				
Rare		Acceptable	sous	Conditions
Très rare	acceptable			

Source : RENAUDIN (Thibault) : Manager des achats Internationaux, QUEL EST LE NIVEAU DE RISQUE FOURNISSEUR AU SEIN DES SERVICES ACHATS FRANÇAIS ? CDFA Formation, 2014.

3.3 La mise en place du plan d'action

L'acheteur élabore un plan d'action pour chaque risque majeur. D'une part, il peut l'empêcher de se produire et réduire son impact, d'autre part, il peut assurer l'achat en établissant des plans d'urgence en cas de crise.

Pour mieux comprendre l'étape de la prévention et la mise en place d'un plan d'action, nous avons élaboré un tableau complet des risques identifiés et nous allons prendre le cas de l'achat de pièces automobiles comme exemple.

Tableau 6 : Tableau complet des risques identifiés / plans d'action, exemple d'application

Analyse des risques fournisseurs en cas d'achat de pièces automobile							
	Risques identifiés	Conséquences	P	I	C	Pr	Plan d'action
Risques macro-économiques	Les produits de substitution ne permettent pas d'obtenir la même qualité	- Baisse de la qualité de production en cas de perte de fournisseur	4	4	16	1	- Maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs. - Ne pas chercher à trop négocier les prix
	Apparition probable de d'autres technologies (nouveaux entrants)	- Perte de clients avides de véhicules plus performants / innovants	2	3	6	2	- Prendre en compte l'innovation fournisseur lors des achats. - Acheter en petites quantités
Risques financiers	Taux de dépendance élevé du fournisseur vis-à-vis de l'acheteur.	- Fragilité du fournisseur en cas de retard de paiement de l'acheteur - Sanctions en cas de rupture du contrat par l'acheteur sans préavis ou avec un préavis trop court	3	4	12	1	- Surveiller le taux de dépendance du fournisseur vis-à-vis de l'acheteur (il doit avoir un taux de dépendance inférieur à 30%) - Privilégier les contrats à moyen terme - Evaluer régulièrement la santé financière du fournisseur
	Le retour sur investissement de l'achat risque d'être faible	Baisse de la rentabilité de l'acheteur	2	4	8	2	- Faire un calcul détaillé du ROI avant achat - Exiger du fournisseur des données sur le ROI
Risques techniques	Besoin pas clairement formalisé	- Pièces non adaptées au besoin - Construction de voitures moins performantes	3	4	12	1	- Rédaction d'un cahier des charges à la fois exhaustif et précis contenant toutes les caractéristiques techniques indispensables
	Retards de livraison des pièces d'automobile	- Retard de production - Perte de parts de marché	2	3	6	2	- Exiger un planning de livraison au fournisseur - Prévoir un stock pour les pièces automobile - Mettre en place des stocks tampon
	Irrégularité par rapport à la qualité de production de pièces d'automobile	-Dysfonctionnement de la production - Baisse de la qualité - Insatisfaction des clients - Perte de parts de marché	3	4	12	1	- S'assurer de la performance des pièces grâce aux fiches techniques détaillées, aux tests et aux démonstrations

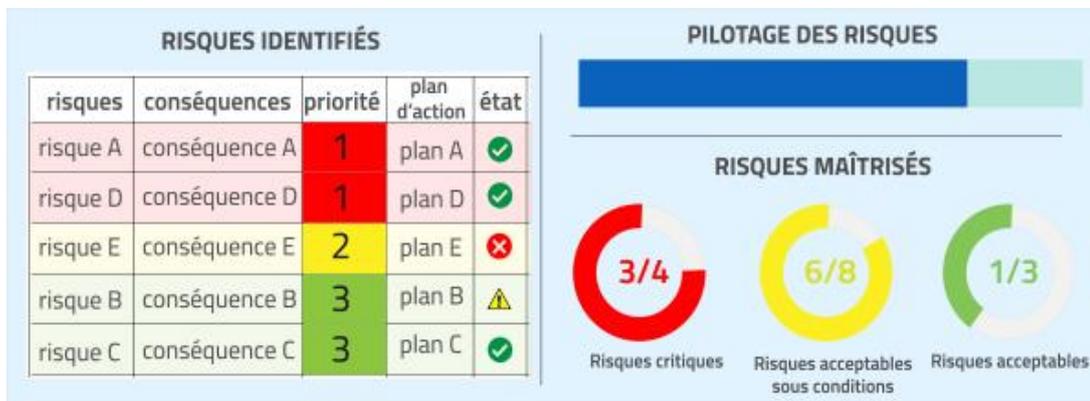
Analyse des risques fournisseurs en cas d'achat de pièces automobile							
	Risques identifiés	Conséquences	P	I	C	Pr	Plan d'action
	SAV peut-être défaillant	- SAV injoignable en cas de pannes - Retards de production	1	3	3	2	- S'assurer de la qualité du SAV
Risques juridiques	Délais de paiement serrés	- Pénalités en cas de retard de paiement	4	2	8	2	- Négocier les délais de paiement avec le fournisseur - Acheter en petite quantité en fonction du budget et de la trésorerie de l'entreprise
	Non-respect des données confidentielles	- Perte de l'avantage concurrentiel - Perte de parts de marché	1	4	4	2	- Faire signer des accords de confidentialité NDA avec le fournisseur
	Risques liés à la propriété intellectuelle / industrielle	- Sanctions et pénalités en cas de violation de la propriété intellectuelle / industrielle	1	4	4	2	- Vérifier les droits d'achat et les conditions d'exploitation - Etablir des garanties de jouissance et d'éviction
Risques d'atteinte à l'image (métier)	Equipements un peu polluants	- Nuisance à l'image de l'entreprise - Perte de parts de marché	1	2	2	3	- S'assurer de la conformité des pièces aux normes ISO 14001 relatives à l'environnement
	Non-respect probable de l'environnement de la part du fournisseur	- Nuisance à l'image de l'entreprise	3	1	3	3	- S'assurer de la présence d'une politique de développement durable - S'informer régulièrement sur le processus de fabrication du fournisseur
	Non-respect des droits de l'homme au travail par le fournisseur	- Nuisance à l'image de l'entreprise	3	1	3	3	- S'assurer des processus de production et des conditions de travail.

3.4 Le suivi et la gestion des risques fournisseurs

Une fois la formalisation de la gestion des risques effectuée, l'entreprise doit surveiller et contrôler en permanence la gestion des risques en mettant en place des tableaux de bord, mettre à jour régulièrement le plan de suivi des risques à intervalles réguliers et à chaque événement majeur, et établir des indicateurs de suivi (recueil d'informations pertinentes, consolidation des informations, Communication des éléments), pour faciliter le suivi et la maîtrise des risques avec des objectifs définis (pour chaque risque l'analyse du résultat des

activités de suivi & des rapports, Choix d'un plan d'action, mise en œuvre des décisions prises).

Figure 6 : Matrice de criticité des risques



Source : https://www.google.com/search?q=gestion%20des%20risques%20fournisseurs&tbm=isch&tbs=rimg%3ACdynjhlOtK90YXWsA5NeL3Op&rlz=1C1ASRM_enDZ801DZ801&hl=fr&sa=X&ved=0CBsQuIIBahcKEwiwx_acj87rAhUAAAAAHQAAAAAQBw&biw=1349&bih=600#imgrc=X9osU421eH6HQM

Les avantages d'une gestion efficace des risques fournisseurs ne résident pas seulement dans la compréhension et l'anticipation des risques associés aux relations avec les fournisseurs⁶⁵. Il s'agit également d'économiser des ressources, d'optimiser la maîtrise du portefeuille d'achats et de contribuer à diffuser une image positive auprès des clients et fournisseurs de l'entreprise.

Pour cela, la mise en place de fichiers de suivi et la création d'alertes sont indispensables pour anticiper l'évolution des risques fournisseurs. En général, une évaluation annuelle ou semestrielle est suffisante. Par exemple, pour les fournisseurs qui ont été activement évalués et sélectionnés pour établir des contrats, les performances de livraison et la satisfaction de la demande peuvent être surveillées. Grâce à la surveillance, les entreprises clientes peuvent accumuler des données sur leurs relations avec ces fournisseurs, permettant ainsi l'évaluation ultérieure. Compte tenu de ce concept de risque, l'acquisition de nouveaux fournisseurs et des actions de suivi par l'équipe d'experts doivent être menés. La gestion des risques doit être réalisée à chaque étape, doit être formalisée et communiquée en interne et avec les fournisseurs.

⁶⁵ABOUDRAR (Z) et RODOVALHO (B) et SECK (A) : Management des risques « Fournisseurs » Projet d'intégration, Master Qualité et Performance dans les Organisations, UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE DE COMPIEGNE, 2014.

Enfin, les conséquences du risque impliquent toutes les parties prenantes, y compris les consommateurs et la société dans son ensemble. Par conséquent, cette relation ne doit pas être fondée sur l'équilibre des pouvoirs entre l'entreprise et ses fournisseurs, mais doit se concentrer sur la collaboration afin que : l'évaluation des fournisseurs soit juste et transparente, le fournisseur soit informé des résultats, les entreprises et leurs fournisseurs avancent ensemble. Ainsi, les entreprises peuvent assurer la qualité de leurs produits et services et mieux satisfaire leurs clients. En visant à améliorer leur performance et en faisant progresser leurs réseaux de fournisseurs, les entreprises assurent aussi leur rentabilité et pérennité, tout en participant au progrès de la société⁶⁶.

⁶⁶Ibid.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, grâce aux ouvrages, nous avons présenté une revue de la littérature des travaux de recherche consacrés aux problèmes de choix de fournisseurs, nous avons présenté dans un premier lieu, les différentes définitions des fournisseurs ainsi que leurs qualités et attentes exigées par les entreprises, dans un deuxième lieu, nous avons présenté comment une opération de sélection des fournisseurs se déroule ainsi que les méthodes les plus répandues pour effectuer cette opération. Ensuite, nous avons aussi abordé l'analyse et la gestion des risques fournisseurs.

Enfin, d'après cette étude bibliographique, nous pouvons constater que depuis les années soixante jusqu'à nos jours, les critères, les méthodes, de sélection de partenaires et les types de partenaires ont évolué. Cette évolution incite les entreprises à externaliser une partie de leurs activités et de créer des réseaux de partenaires. Les objectifs de ces réseaux pour les entreprises, sont d'une part, permettre à son organisation de rester performante dans ses activités face aux menaces des concurrents, et d'autre part, la satisfaction des exigences du client, c'est-à-dire, être dans une démarche constante d'amélioration continue afin de garantir à son client un produit et/ou service de qualité.

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

En guise de conclusion de notre travail, basé sur une recherche bibliographique et documentaire. Nous pouvons avancer qu'en dépit des circonstances que nous avons vécues en raison de la pandémie liée au Covid-19, nous avons réussi à finaliser notre mémoire dans des conditions acceptables et ce, malgré certaines difficultés rencontrées lors de nos recherches.

Notre objectif de départ était de réaliser une étude sur le terrain et nous avons choisi l'entreprise IFRI pour effectuer notre cas pratique et répondre à la problématique posée au départ qui est : Quels sont les principaux critères qu'utilisent les l'entreprise dans le cadre du choix et de la sélection de leurs fournisseurs? Et de confirmer ou infirmer ainsi les hypothèses proposées.

Nous avons décidé de subdivisé notre travail en deux chapitres principaux : l'un porte sur des généralités sur la fonction Achats, et l'autre porte sur les méthodes et critères de sélection des fournisseurs. Comme nous l'avons vu à travers toutes nos recherches bibliographiques (ouvrages, mémoires et thèses), la fonction achats connaît une évolution grandissante au sein des entreprises. Notamment pour son impact sur le résultat de l'entreprise, plus cette fonction est efficiente plus l'entreprise aura tendance à réaliser des résultats positives et bénéfiques.

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises se trouvent non seulement face à une concurrence rude mais surtout face à des consommateurs de plus en plus exigeants en termes de qualité des biens et services proposées, en termes de coûts et délais, pour faire face aux changements constants que connaissent les marchés, ces dernières doivent proposer les biens et services qui satisferont les clients et dans de bonnes conditions et maintenir ainsi leurs positions sur le marché visé. Pour réaliser cet exploit, les entreprises se doivent de maîtriser leurs processus d'activité depuis l'achat et l'approvisionnement en matières nécessaires leurs permettant de déclencher leurs processus de production jusqu'à la distribution des produits et services.

La fonction Achats considérée longtemps comme une fonction secondaire ne bénéficiant pas de l'intérêt de tous, devient aujourd'hui stratégique pouvant déterminer la performance de l'entreprise. Cela étant, afin de mener à bien cette fonction, le responsable des achats doit mettre en place des plans d'actions et des stratégies qui lui permettra de réaliser cette opération dans les conditions souhaitées. En effet, grâce à l'ouverture des économies, les entreprises se trouvent devant un immense de choix de pays où elles peuvent effectuer leurs approvisionnements, et comme nous savons tous, la fonction Achats à un impact direct sur le

CONCLUSION GÉNÉRALE

chiffre d'affaire de celle-ci et peut influencer la performance de toute la chaîne logistique, donc réaliser des gains sur ces achats ne peut qu'être bénéfique pour l'entreprise. Ainsi nous confirmons **l'hypothèse n°1** qui stipule que : la fonction Achats occupe une place stratégique au sein de l'entreprise. D'ailleurs, elle est généralement rattachée à la direction générale de l'entreprise. De plus, il s'agit de la fonction la plus efficiente étant donné le poids des Achats dans le CA et leur influence sur la performance logistique.

L'acte d'achat en lui-même peut être composé de plusieurs étapes (il faut distinguer les achats personnels des achats industrielles ou commerciales), ces derniers sont plus complexes et nécessitent la prise de bonnes décisions avant de procéder à l'achat, comme nous l'avons vu à travers la troisième section du premier chapitre : présentation du processus d'achat, celui-ci est composé de plusieurs étapes à commencer du déclenchement du besoin jusqu'à la contractualisation avec les fournisseurs.

Le choix des fournisseurs ne se fait d'une manière anarchique mais plutôt grâce à des critères qualitatifs et des méthodes quantitatives permettant à la direction Achats de sélectionner les meilleurs fournisseurs selon la politique et stratégie suivie (stratégie liée aux coûts, à la qualité, au délai ou bien à l'innovation). Une fois le choix est fait l'entreprise peut opter pour plusieurs options soit de signer des contrats de court terme ou de long terme avec ses fournisseurs qui peuvent par la suite devenir des collaborateurs et partenaires officiels de celle-ci et avec qui elle pourra partager la gestion des achats et des approvisionnements.

De ceci nous confirmons également **l'hypothèse n°2** proposée au départ et qui stipule que : la fonction Achats est devenue le choix stratégique d'une entreprise car elle affecte directement les résultats des achats. Par conséquent, le choix et la sélection des fournisseurs sont très importants pour l'entreprise, en particulier à long terme. C'est donc l'un des éléments-clés de l'efficacité de cette fonction.

Enfin, ce travail de recherche nous a permis de formuler certaines suggestions et recommandations susceptibles d'être traitées et approfondies dans d'autres travaux de recherches qui seront réalisés par les futurs étudiants de fin de cycle de Master, à savoir :

- ✓ L'apport réel de la fonction Achats dans la performance logistique des petites et moyennes entreprises (PME) ;

CONCLUSION GÉNÉRALE

- ✓ Etudier également les différentes stratégies à suivre face aux changements constants des économies permettant aux entreprises de faire preuve d'innovation, d'adaptabilité mais surtout de compétitivité face à la concurrence mondiale.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages

- ANGELE (R), Nicolas (B). Mesure de la performance globale des entreprises. “**Comptabilité et environnement**”, éditions DUNOD. May 2007
- AUDINO (Olivier) et autres : **Les fiches outils des achats**, édition Eyrolles, 27 mai 2014
- BAGLIN (Gérard) et autres : **Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain**, ECONOMICA, 4^{ème} édition, Paris, 2005
- BARRIERE (P) et FERRAN (M) et LACROUTS (O) : **A1-A2 Gestion de la relation avec la clientèle et avec les fournisseurs pour BTS AG**, Éditeur Le Génie, 2012
- BERNARD (Frédéric) et SALVIAC(Eric) : **Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques**, Edition Maxima, 2010
- BRUEL Olivier : **Politique d'achats et des approvisionnements**, édition DUNOD, 3e édition, Paris 2009
- CALVI (Richard) et autres : **La collaboration client/fournisseur : comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise**, Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2014
- CRAYE (Thierry) : **Les fiches outils des appels d'offres 60 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés**, éditeur Eyrolles, 2016
- CASSAN (Hervé) et Marie-Pierre de Bailliencourt : **Traité pratique de négociation**, éditions Larcier, 2019
- DEBATTE (Bertrand) et autres : **Les fiches outils des achats 75 fiches opérationnelles - 90 schémas explicatifs - 110 conseils personnalisés**, édition Eyrolles, 2014
- DUBOIS Bernard : **Comprendre le consommateur**, éditions Dalloz, Paris, 1994
- GOUX (Yves) : **Procédure Processus Achats**, édition initiale, 2018
- KATSIKEAS (CS) et PAPAROIDAMIS (NG) : **Critères de sélection de la source d'approvisionnement**, l'impact de la performance des fournisseurs sur la performance des distributeurs. Industrial marketing management, 2004
- LACOMBE (Marielle) : **les managements des risques dans un projet**, CNRS dépasser les frontières, ANF Assurance Produit, 2015
- MICHAUX (Stéphanie) sous la direction CADIAT (Anne-Christine) : **les 5 forces de porter, comprendre les sources des avantages concurrentiels**, éditeur 50 Minutes, 2015

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- MONTEIL (Thierry) et VELLA (Sébastien) : **Gestion et management des Achats+ de 50 plans d'action & plannings et + de 160 best practices**, éditeur Vuibert, 2015
- PERROTIN (P) : **Le Marketing achats, stratégies et tactiques, éditions d'organisation**, 3^e édition, Paris, 2003
- PETIT (Philippe) : **Toute la fonction Achats Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être**, éditeur Dunod, 2016
- REY (Christian) : **nouveaux outils en ligne pour la fonction achat, Savoir utiliser les outils Internet de e-négociation**, éditeur Maxima, 2008
- SAMUEL (H) et HARSHAL (K) : **Mesures complètes et configurables pour la sélection des fournisseurs**, Int. J. Production Economics, 2007
- TARONDEAU (Jean Clause) : **l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement**, édition organisation, paris, 1979
- THOMAS (Zéroual) et autres : **Performance logistique et développement de l'entreprise**, 2005
- VAS (Alain) : **les fondements de la stratégie, un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre**, éditeur Dunod, 2017
- WAJNSZTOK (Olivier) et autres, **Stratégie achats, L'essentiel des bonnes pratiques**, édition EYROLLES, 2014

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Thèses et mémoires

- ABOUDRAR (Z) et RODOVALHO (B) et SECK (A) : **Management des risques « Fournisseurs »** Projet d'intégration, Master Qualité et Performance dans les Organisations, UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE DE COMPIEGNE, 2014
- AGUEZZOUL (Aïcha) : **prise en compte des politiques de transport dans le choix des fournisseurs**. Génie industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble - INPG, 2005
- AIT TAYEB (Anissa) et AKIL (Nouara) : **Évaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie**, 2017
- ARCHER (P) et Schmich (L) et autres : **Le Processus d'évaluation de la performance fournisseur à la recherche d'une méthodologie Recherche Collective**, L'école supérieure des affaires Grenoble, réseau des IAE, 2003
- BIBOUCHE Omar : **La gestion des Achats au sein d'une entreprise industrielle, mémoire de licence en sciences de gestion**, option Management, Université d'Oran, 2013
- BELLIL (Sara) : **Procédures du Département Achats & Approvisionnements**, GROUPE MAROC SOIR 2012
- BOUHADDA (R) et BOUSLAHI (B) : **La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tchic Lait**, mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013
- COGNARD (Emmanuel) : **Gestion de la relation fournisseurs : cas des fournisseurs imposés. Gestion et management**, IAE Grenoble, 2014
- IGOULALENE (Idris) : **Développement d'une approche floue multicritère d'aide à la coordination des décideurs pour la résolution des problèmes de sélection dans les chaînes logistiques**, UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE ECOLE DOCTORALE ED 184 FACULTÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUE, Déc. 2014
- LAURENCE (V). **Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires**. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018.
- M. ARZ (WEHBE) : **la structuration des critères de sélection de partenaires, application au projet de développement de produit nouveau**, Thèse pour l'obtention du doctorat, Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA Toulouse) - France juin 2011

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- PERDREAU Gaëlle : **Centralisation versus Décentralisation de la fonction Achat** : Quel impact sur l'efficacité d'une entreprise industrielle multi-sites Cas de Renault, université du Maine, 2014
- TAZEKRIT (Mokrane) : **Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique**, Institut national de commerce (Alger), 2006.
- VIALR (Laurence) : **Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires**. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Article des revues

- **Les achats peuvent aussi contribuer à l'innovation** - La Tribune Janvier 2016
- RODRIGUES (Vania Pela) : **LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES FOURNISSEURS DANS UN SEGMENT DE CHAÎNE AUTOMOBILE**, Document de conclusion du cours présenté au Département d'ingénierie de production Mécanique à l'École d'ingénierie de São Carlos de l'Université de São Paulo, 2010
- RENAUDIN (Thibault) : **Manager des achats Internationaux**, QUEL EST LE NIVEAU DE RISQUE FOURNISSEUR AU SEIN DES SERVICES ACHATS FRANÇAIS ? CDFA Formation, 2014

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Site web

- <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/54>.
- www.logistiqueconseil.org/articles/entrepot-magasin/achats-approvisionnements
- <https://www.linkedin.com/pulse/le-r%C3%B4le-dun-d%C3%A9partement-achats-dans-entreprise-mohamed-bouchouafa>
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>
- <http://www.alexandre-bourguignon.com/fournisseurs.html>
- <https://debitoor.fr/termes-comptables/fournisseur>
- <https://www.rachatducredit.com/fournisseurdefinition#:~:text=D%C3%A9finition%20et%20explications.,service%20%C3%A0%20une%20autre%20personne>
- <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/3747-fournisseur>
- https://www.researchgate.net/publication/223369564_Comprehensive_and_Configurable_Metrics_for_Supplier_Selection
- https://translate.google.com/translate?hl=fr&sl=pt&u=http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-20012011-163949/publico/Pela_Vania_Rodrigues.pdf&prev=search&pto=ae

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau N° 01 : Évaluation d'une série de critères (Weber et al.).....	45
Tableau N° 02 : Classification des critères de sélection de partenaires	46
Tableau N° 03 : Synthèse des études empiriques sur les critères de sélection de partenaire..	49
Tableau N° 04 : Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs.....	60
Tableau N° 05 : Tableau de criticité des risques	64
Tableau N° 06 : Tableau complet des risques identifiés / plans d'action	65
Figure N° 01 : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions.....	21
Figure N° 02 : Classification des critères de sélection de partenaires (Nget al.)	51
Figure N° 03 : Hiérarchie des mesures de sélection des fournisseurs (Huang et Keskar).....	52
Figure N° 04 : Positionnement des méthodes de sélection des fournisseurs (De Boer et al) ..	59
Figure N° 05 : calcul de criticité en multipliant la probabilité de chaque risque par son impa	63
Figure N° 06 : Matrice de criticité des risques	27

TABLE DES MATIÈRES

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I : : Généralités sur la fonction achats.....05

Introduction du chapitre 05

Section 1 : Les fondements théoriques sur la fonction achat 05

1.1. Historique et évolution de la fonction achats dans les entreprises 05

1.1.1. Le temps des approvisionneurs..... 06

1.1.2. La professionnalisation des achats..... 06

1.1.3. Développement de la fonction achats 06

1.2. Définition générale de la fonction achats 07

1.3. Distinction entre achats et approvisionnement 08

1.3.1. Achat 08

1.3.2. La fonction d'approvisionnement..... 08

1.4. Les objectifs et enjeux de la fonction achats 09

1.4.1. Les objectifs de la fonction achats 09

1.4.2. Les enjeux de la fonction achats 10

Section 02 : Organisation de la fonction achats..... 13

2.1. Les différentes sous fonction achats..... 13

2.2. Les différents types de produits achetés dans une entreprise 13

2.2.1. Les matières premières..... 14

2.2.2. Les services 14

2.2.3. Les investissements et des biens d'équipements 14

2.3. Organisation de la fonction achats 15

2.3.1. Les organisations d'achats centralisés 15

2.3.2. Les organisations décentralisées des achats 16

2.4. La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise 17

2.4.1. La fonction achat et la direction générale 18

2.4.2. La fonction achat et le bureau d'étude..... 18

2.4.3. La fonction achat et la fonction production..... 19

TABLE DES MATIÈRES

2.4.4. La fonction achats et la fonction comptabilité et finance.....	19
2.4.5. La relation de la fonction achat et la fonction qualité.....	20
2.4.6. La relation de la fonction achat et la fonction logistique	20
2.4.7. La relation de la fonction achat et la fonction de vente et marketing	20
Section 03 : La présentation du processus d'achats	21
3.1. Définition.....	21
3.2. Les type du processus d'achat	22
3.2.1. L'achat simple	22
3.2.2. L'achat modifié.....	23
3.2.3. Le nouvel achat.....	23
3.2.4. L'achat du système	23
3.3. Les différentes étapes du processus achats	23
3.3.1. Expression du besoin	23
3.3.2. L'appel d'offre.....	24
3.3.3. Tableau de comparaison.....	25
3.3.4. Le choix et passation de la commande.....	25
3.3.5. Livraison et facturation	26
3.4. L'apport de la fonction achats dans la performance logistique au sein d'une entreprise	26
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre II : Méthodes d'évaluation et critères de sélection d'un fournisseur	30
Introduction du chapitre	30
Section 1 : Généralités sur le fournisseur	31
1.1. Définition et rôle de fournisseur	31
1.2. Typologie des fournisseurs	32
1.3. Rôle des fournisseurs dans la création de la valeur et l'innovation	35
Section 02 : Critères et méthodes d'évaluation des fournisseurs.....	36
2.1. Les étapes de recherche de fournisseurs	37
2.1.1. Recherche de fournisseurs potentiels	37
2.1.2. Lancer un appel d'offres.....	39
2.1.3. Demande d'informations (RFI)	40
2.1.4. Évaluations des offres reçues, processus de sélection	41
2.1.5. La constitution de la short-List et négociation	41
2.1.6. Conclure et signer le contrat.....	42

TABLE DES MATIÈRES

2.2. Les différents critères de choix de fournisseurs	43
2.2.1. Bibliothèques des critères de sélection de partenaires	44
2.2.2. Classifications des critères de sélection de fournisseur	50
2.3. Les méthodes de sélection des fournisseurs	53
2.3.1. Modèles linéaires de pondération	53
2.3.2. Modèles de programmation mathématique (MP)	53
2.3.3. Méthodes basées sur le coût total	55
2.1.4. Modèles statistiques/probabilistes	56
2.1.5. Méthodes de catégorisation	57
2.1.6. Intelligence Artificielle	58
Section 03 : Les risques et la gestion des risques fournisseurs.....	60
3.1. L'identification des risques fournisseurs	61
3.2. Évaluation et hiérarchisation des risques fournisseurs	62
3.3. La mise en place du plan d'action.....	64
3.4. Le suivi et la gestion des risques fournisseurs	66
Conclusion du chapitre.....	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Table des matières	
Résumé	

RÉSUMÉ

Résumé : l'objectif principal de notre travail de fin d'étude est de faire un essai d'analyse des critères de choix des fournisseurs au sein des entreprises.

Malgré que notre travail soit basé sur une recherche bibliographique, et que nous n'avions pas pu étudier la problématique sur le terrain choisi, nous avons tout de même réussi à cerner l'importance que prend, aujourd'hui, la fonction Achats dans les entreprises, notamment en termes de performance.

La fonction Achats joue, par conséquent, un rôle stratégique étant donné son caractère transversal et les influences positives qu'elle puisse avoir sur toutes les fonctions de l'organisation, grâce à une bonne gestion du processus Achats, plus particulièrement la sélection et l'évaluation des fournisseurs.

Cependant, dans le présent travail, sont présentées synthétiquement les méthodes les plus répandues dans la phase de sélection et d'évaluation des fournisseurs et ce, en discutant à chaque fois, des avantages et inconvénients de chacune des méthodes abordées.

Mots clés : Achats, fonction Achats, Sourcing, critères de choix de fournisseurs, évaluation des fournisseurs.

Abstract: The main objective of Our end of study work is to test the analysis of supplier selection criteria within companies.

Although our work is based on bibliographic research, and we were not able to study the issue in the chosen field, we still managed to identify the importance that the purchasing function takes today in companies, especially in terms of performance.

The purchasing function therefore plays a strategic role given its transversal nature and positive influences it can have on all the functions of the organization, thanks to a good management of the purchasing process, more particularly the selection and the supplier evaluation.

However, in this work, the most common methods used in the supplier selection and evaluation phase are summarized, each time discussing the advantages and disadvantages of each of the methods discussed.

Keywords: purchasing, purchasing function, sourcing, supplier selection criteria, supplier evaluation.