

École des Hautes Études Commerciales
D'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Supply Chain Management et Distribution

THEME :

**ESSAIE D'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE DU PROCESSUS D'ACHAT
DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES**

Étude de cas : Bank ABC

Elaboré par :

M. Zaouia Mohamed Tayeb

Encadré par :

M.Faouzi Ghuidouch

Professeur A L'EHEC

11^{ème} Promotion

Juin 2024

École des Hautes Études Commerciales
D'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Supply Chain Management et Distribution

THEME :

**ESSAIE D'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE DU PROCESSUS D'ACHAT
DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES
Étude de cas : Bank ABC**

Elaboré par :

M. Zaouia Mohamed Tayeb

Encadré par :

M.Faouzi Ghuidouch

Professeur A L'EHEC

11^{ème} Promotion

Juin 2024

Remerciement

Avant tout, nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu Tout-Puissant pour nous avoir donné l'opportunité de progresser dans le milieu professionnel.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance infinie envers les personnes qui ont été mes piliers inébranlables, celles qui m'ont tout donné sans jamais rien demander en retour. À mes parents, qui ont toujours été là pour moi, soutenant mes rêves et séchant mes larmes, je souhaite dire merci du fond du cœur. Je suis honoré et chanceux de vous avoir dans ma vie.

Nous exprimons également notre sincère reconnaissance à M. Aïssa Kich et Mme Leila Saidj pour leur précieuse collaboration et leur disponibilité tout au long de mon stage au sein de BANK ABC. Leur contribution exceptionnelle, le temps généreusement consacré et les informations précieuses qu'ils nous ont fournies ont grandement enrichi notre expérience.

Nous adressons aussi nos remerciements à tous les enseignants qui ont consacré leur temps et leurs efforts pour nous accompagner tout au long de ces cinq années d'études.

Enfin, nous remercions nos proches, nos amis et nos collègues qui nous ont encouragés et soutenus tout au long de cette aventure.

Résumé :

Le secteur tertiaire, particulièrement en Algérie, occupe une position centrale dans l'économie contemporaine, nécessitant une meilleure compréhension de ses dynamiques internes pour son développement optimal.

Historiquement négligé dans les études sur la chaîne d'approvisionnement, le secteur des services a été largement marginalisé au profit des industries manufacturières. Cette lacune de recherche a entravé la pleine appréciation des spécificités et de la complexité propres au secteur tertiaire. Cette sous-représentation limite la capacité à comprendre et à améliorer les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans ce secteur crucial, notamment pour des entreprises telles que ABC Bank.

Les défis liés aux achats sont universels pour toutes les entreprises, et l'optimisation de cette fonction est cruciale pour renforcer la rentabilité et la stratégie organisationnelle.

Mots Clés : secteur tertiaire, chaîne d'approvisionnement, industrie, performance

Abstract:

The tertiary sector, particularly in Algeria, occupies a central position in the contemporary economy, necessitating a better understanding of its internal dynamics for optimal development.

Historically neglected in supply chain studies, the service sector has been largely marginalized in favor of manufacturing industries. This research gap has hindered a full appreciation of the specificities and complexities unique to the tertiary sector. This underrepresentation limits the ability to understand and improve supply chain management practices in this crucial sector, especially for companies like ABC Bank.

Purchasing challenges are universal for all businesses, and optimizing this function is crucial for enhancing profitability and organizational strategy.

Keywords : tertiary sector, supply chain, industry, performance.

ملخص

يحتل القطاع الثالث، خاصة في الجزائر، مكانة مركزية في الاقتصاد المعاصر، مما يتطلب فهمًا أفضل لديناميكيته الداخلية من أجل تطويره الأمثل.

لقد تم إهمال قطاع الخدمات تاريخياً في دراسات سلسلة التوريد، وقد تم تهميشه إلى حد كبير لصالح الصناعات التحويلية. وقد أعادت هذه الفجوة البحثية التقدير الكامل للخصائص والتعقيدات الخاصة بقطاع الخدمات. ويحد هذا التمثيل الناقص من القدرة على فهم وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد في هذا القطاع الحيوي، وخاصة بالنسبة لـ ABC لشركات مثل بنك.

تعتبر تحديات المشتريات عالمية لجميع الشركات، وتحسين هذه الوظيفة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الربحية والاستراتيجية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القطاع الخدمي، سلسلة التوريد، صناعة، أداء

LISTE DES FIGURES

Chapitre 01		
Figure 1	l'évolution de taux d'emploi dans le secteur de service de 1995 à 2020	1 1
Figure 2	la servuction	1 7
Figure 3	l'évolution de la fonction achat	1 9
Figure 4	les deux processus achat/approvisionnement:	2 2
Figure 5	le macro processus d'achat	2 5
Figure 6	les cinq phases de processus d'achat	2 7
Chapitre 02		
Figure 7	Le triangle de performance, modèle de Gilbert .	3 6
Figure 8	Définition du périmètre et de l'environnement du processus	6 6
Chapitre 03		
Figure 9	L'organigramme de ABC Bank	7 7
Figure 10	L'organigramme de département achat et gestion de	7
Figure 11	Répartition des données de l'échantillon par âge	1 00
Figure 12	Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	1 07
Figure 13	Répartition des données de l'échantillon	1 00
Figure 14	Répartition des données de l'échantillon par département	1 09

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 01		
Tableau 1	la répartition de l'activité économique par secteur	1 1
Tableau 2	l'évolution prévisionnel des indicateurs de croissance dans le secteur tertiaire	1 2
Tableau 3	les caractéristiques d'un service	1 4
Tableau 4	la typologie des biens et des services	1 5
Chapitre 02		
Tableau 5 :	La performance externe et la performance interne	4 0
Tableau 6	Critères de choix de centralisation/décentralisation des achats.	6 8
Chapitre 03		
Chapitre 04		
Tableau 7	Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)	1 04
Tableau 8	Répartition des données de l'échantillon par genre	1 05
Tableau 9	Répartition des données de l'échantillon par tranche d'âge.	1 06
Tableau 10	Répartition des données de l'échantillon par genre.	1 07
Tableau 11	Répartition des données de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	1 08

Tableau 12	Répartition des données de l'échantillon par département	1 09
Tableau 13	Le processus d'achat	1 11
Tableau 14	Les procédures formelles	1 12
Tableau 15	La coordination entre les services	1 13
Tableau 16	La circulation d'information	1 14
Tableau 17	La flexibilité	1 15
Tableau 18	Les KPI	1 16
Tableau 19	La satisfaction des parties prenantes	1 17
Tableau 20	Suggestions pour améliorer les processus d'achat (LA question ouvert)	1 18
Tableau 21	Corrélation de Pearson H1	1 20
Tableau 22	Corrélation de Pearson H2	1 21
Tableau 23	Corrélation de Pearson H3	1 22
Tableau 24	Corrélation de Pearson H4	1 23
Tableau 25	Corrélation de Pearson H5	1 24
Tableau 26	Corrélation de Pearson H6	1 25

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC	ARABIC CORPORATE BANKING
B2C	Business-to-Consumer (Entreprise à Consommateur)
B2B	Business-to-Business (Entreprise à Entreprise)
ERP	Enterprise Resource Planning (Planification des Ressources de l'Entreprise)
KPIS	Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)
PMS	Performance Management System (Système de Gestion de la Performance)
SCM	Supply Chain Management (Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Logiciel de Statistiques pour les Sciences Sociales)
TSS	Tertiary Sector Services (Services du Secteur Tertiaire)

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01: Le Secteur Tertiaire et la Fonction Achat dans les Entreprises de Services.6	
1 Section 01 : Le secteur tertiaire	8
2 Section 02 :la fonction achat.....	19
3 Sections 03 : les achats au sein des entreprises des services	29
Chapitre 02 : La notion de performance dans les entreprises de service	37
1 Section 01 : la performance.....	39
2 Section 02 :la notion de performance dans les entreprises de service.....	52
3 Section 03 :la performance des processus :	63
CHAPITRE 03 : Fondements et Cadre d'Analyse	71
1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Bank ABC	73
2 Section 02 : le processus d'achat a ABC BANK.....	85
3 Section 03 : le cadre méthodologique de la recherche :	95
CHAPITRE 04 : Les résultats de l'analyse	106
1 Section 01 : Résultats de l'étude :	108
2 Section 02 : synthèses et suggestion :	129
3 Conclusion générale	135

**INTRODUCTION
GENERALE**

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management) est un domaine essentiel qui englobe tous les processus impliqués dans la production et la distribution de biens et services, depuis l'achat de matières premières jusqu'à la livraison des produits finis aux consommateurs. Historiquement, la majorité des recherches dans ce domaine se sont concentrées sur les cas industriels pour analyser les différents maillons de cette chaîne, où une gestion efficace des processus est cruciale pour minimiser les coûts et optimiser les délais, avec une notable négligence dans le secteur des services.

Malgré sa complexité inhérente, le secteur des services représente un domaine de recherche tout aussi important mais moins exploré. Contrairement aux produits manufacturés, les services sont intangibles, souvent produits et consommés simultanément, et dépendent fortement des interactions humaines. Cette nature intangible et la variabilité de la demande rendent la gestion des achats dans les entreprises de services particulièrement complexe. Ainsi, l'optimisation de leurs processus d'achat est cruciale pour assurer la satisfaction des clients internes et externes, tout en garantissant des économies et un service de qualité. Il s'agit d'une chaîne complète qui commence par l'achat et se termine par la satisfaction d'éléments très sensibles : le client interne et externe.

Notre thème de recherche est centré sur le processus d'achat et la notion de performance dans les entreprises de services, en prenant un maillon de la chaîne d'approvisionnement pour en analyser la performance et examiner les réflexions circulant dans ces entreprises sur la performance. Le thème choisi s'intitule « ***ESSAIE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS D'ACHAT DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES*** ».

Notre choix de ce thème n'est pas fortuit, il a été motivé par son importance et son originalité, qui correspondent à notre spécialité et mettent en lumière une particularité assez complexe, à savoir la servuction. Nous avons sélectionné l'entreprise ABC Bank pour plusieurs raisons :

- ✓ Elle opère dans le secteur tertiaire qui nous intéresse particulièrement.
- ✓ Elle nous a permis de vivre une immersion profonde dans l'étude en tant que collaborateur et stagiaire au sein de ABC Bank.
- ✓ Elle bénéficie d'une réputation éprouvée en matière de service à la clientèle et d'innovation technologique dans le secteur tertiaire.

C'est dans ce contexte que notre recherche est proposée, posant la question centrale suivante :
« *Comment évaluer la performance des processus d'achat de ABC Bank ?* ».

De cette question principale découlent plusieurs questions secondaires, dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- ✓ Comment le respect des procédures formelles impacte-t-il l'efficacité du processus d'achat chez ABC Bank ?
- ✓ Dans quelle mesure une coordination interservices efficace contribue-t-elle à l'optimisation du processus d'achat chez ABC Bank ?
- ✓ Comment l'accès à des informations fiables et actualisées via des systèmes d'information avancés améliore-t-il la performance des processus d'achat chez ABC Bank ?
- ✓ En quoi la flexibilité du processus d'achat influence-t-elle l'efficacité globale du processus chez ABC Bank ?
- ✓ Comment l'utilisation de KPIs bien définis et efficaces peut-elle améliorer l'efficacité du processus d'achat chez ABC Bank ?
- ✓ En quoi la satisfaction des parties prenantes internes et externes influence-t-elle la performance du processus d'achat chez ABC Bank ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les 4 hypothèses principales suivantes :

H1 : Le respect des procédures formelles et la flexibilité du processus d'achat sont associés à une efficacité supérieure du processus d'achat au sein de ABC Bank.

H2 : Une coordination efficace entre les différents services impliqués dans le processus d'achat est associée à une performance améliorée du processus d'achat de ABC Bank.

H3 : L'accès à des informations fiables et à jour via des systèmes d'information avancés et l'utilisation de KPIs efficaces sont associés à une performance améliorée du processus d'achat de ABC Bank.

H4 : La satisfaction des parties prenantes internes et externes, telles que les fournisseurs, les départements utilisateurs et les clients, est un indicateur crucial de la performance du processus d'achat d'ABC Bank.

Avec les 6 sous hypothèses suivants :

SH1 : Le respect des procédures formelles est associé à une efficacité supérieure du processus d'achat au sein de ABC Bank.

SH2 : Une coordination efficace entre les différents services impliqués dans le processus d'achat est associée à une efficacité supérieure du processus d'achat au sein de ABC Bank.

SH3 : L'accès à des informations fiables et à jour sur les achats grâce à des systèmes d'information avancés est associé à une performance améliorée du processus d'achat de ABC Bank.

SH4 : La flexibilité est un facteur clé pour évaluer l'efficacité du processus d'achat au sein de ABC Bank.

SH5 : Des KPIs efficaces sont associés à une efficacité supérieure du processus d'achat au sein de ABC Bank.

SH6 : La satisfaction des parties prenantes internes et externes, telles que les fournisseurs, les départements utilisateurs et les clients, est un indicateur crucial de la performance du processus d'achat d'ABC Bank.

Pour approfondir notre recherche, nous avons opté pour une approche descriptive avec la consultation d'une vaste bibliographie comprenant des ouvrages, des revues, des périodiques, ainsi que des travaux universitaires et une documentation en ligne. Cette démarche nous a permis de présenter les notions clés abordées dans les différents chapitres.

Une approche analytique pour une analyse optimale des données, à travers une étude quantitative impliquant un questionnaire adressé au personnel de la ABC Bank.

Notre plan de travail est structuré en 4 chapitres :

Chapitre 1 : Le Secteur Tertiaire et la Fonction Achat dans les Entreprises de Services

Ce chapitre décrit le rôle du secteur tertiaire dans l'économie, en mettant en lumière l'importance des services. Il détaille également la fonction achat, en distinguant entre les achats de production et hors production, et les processus opérationnels associés.

Chapitre 2 : La Notion de Performance dans les Entreprises de Service

La performance est définie à travers différents modèles et indicateurs clés de performance (KPI). Ce chapitre explore les critères de performance interne et externe, et comment ils s'appliquent spécifiquement aux processus d'achat dans les entreprises de services.

Chapitre 3 : Analyse de la Performance du Processus d'Achat à ABC Bank

Les résultats de l'étude montrent que le processus d'achat à ABC Bank présente des forces et des faiblesses. Les principales lacunes identifiées concernent la communication et la circulation de l'information, ainsi qu'une utilisation inefficace des KPI. Les suggestions d'amélioration incluent la centralisation du processus d'achat, la digitalisation, l'utilisation de KPI bien définis, et l'élimination des supports papier.

Chapitre 4 : Discussion des Résultats et Propositions d'Amélioration

La discussion met en évidence la nécessité de moderniser et d'optimiser les processus d'achat à ABC Bank. Les recommandations incluent une meilleure définition des responsabilités, une coordination accrue entre les départements, et une adoption plus large des technologies numériques.

Cette recherche vise à combler une lacune importante dans l'étude des processus d'achat dans le secteur des services, avec un focus particulier sur ABC Bank. En explorant les différentes dimensions de la performance des processus d'achat, nous espérons fournir des insights précieux et des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité et la qualité des services offerts. L'optimisation des processus d'achat est non seulement cruciale pour ABC Bank mais également représentative des défis et des opportunités rencontrés par les entreprises de services dans leur ensemble.

**Chapitre 01 : Le Secteur
Tertiaire et la Fonction Achat
dans les Entreprises de Services**

Introduction du chapitre :

La fonction achats a parcouru un long chemin depuis ses débuts modestes au XIX^e siècle. Initialement considérée comme une simple fonction administrative, elle est aujourd'hui un levier stratégique pour la compétitivité des entreprises. Alors que l'industrie a traditionnellement accordé plus d'importance à la fonction achats, elle s'est désormais étendue au secteur tertiaire et public. Dans ce chapitre, nous explorerons les spécificités de la fonction achat dans ces deux contextes et mettrons en lumière leurs différences essentielles.

Section 01 : Le secteur tertiaire

1.1 Secteur économique

Selon le lexique économique et les sciences sociales, un secteur se définit comme l'agrégation d'unités institutionnelles partageant un comportement similaire. Par exemple, un secteur peut être caractérisé par sa fonction principale, à savoir la production de biens et de services, ainsi que par une ressource commune, à savoir le produit de la vente.¹

Le concept de secteur économique englobe l'ensemble des activités et des entreprises ayant un objectif commun dans une même catégorie. Jeans IVES propose une définition plus précise, considérant un secteur comme l'ensemble des entreprises ayant une seule activité principale.

La classification des activités économiques en trois secteurs a été introduite par l'économiste australien Colin CLARK² (Les Conditions du progrès économique en 1947) en 1940. Cette classification distingue le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

1.1.1 Secteur primaire

Le secteur primaire regroupe toutes les activités liées à l'extraction et à la récolte des ressources naturelles. Il comprend :

- L'agriculture : Production de nourriture, de fibres et d'autres produits par la culture des plantes et l'élevage d'animaux.
- La pêche : Capture de poissons et autres produits marins.
- La foresterie : Exploitation des forêts pour le bois et d'autres produits forestiers.
- L'exploitation minière : Extraction de minéraux et autres ressources non renouvelables.

Ce secteur est souvent prédominant dans les économies en développement, où une grande partie de la population dépend des ressources naturelles pour leur subsistance.

1.1.2 Secteur Secondaire

¹ C.D. Echaude et Cie, lexique de l'économie et des sciences sociales, Nathan, Bruxelles 2006, p33

² Colin CLARK (Les Conditions du progrès économique)1947 p 53

Le secteur secondaire concerne la transformation des matières premières issues du secteur primaire en produits finis ou semi-finis. Il inclut :

- ✓ **L'industrie manufacturière** : Production de biens allant des produits alimentaires aux appareils électroniques.
- ✓ **La construction** : Édification de bâtiments résidentiels et commerciaux, ainsi que d'autres infrastructures.
- ✓ **La production énergétique** : Raffinage du pétrole, production d'électricité et autres formes de transformation énergétique.

Ce secteur est associé à la croissance économique, à l'industrialisation et à l'amélioration des infrastructures.

1.1.3 Secteur Tertiaire

Le secteur tertiaire, ou secteur des services, regroupe toutes les activités qui offrent des services plutôt que des biens matériels. Il inclut :

- ✓ Le commerce et la distribution : Vente en gros et au détail de produits.
- ✓ Le transport et la logistique : Services de transport de personnes et de marchandises.
- ✓ Les services financiers : Banques, assurances et autres services financiers.
- ✓ La santé et l'éducation : Hôpitaux, cliniques, écoles et universités.
- ✓ Les technologies de l'information et de la communication (TIC) : Développement de logiciels, services Internet, télécommunications.
- ✓ Le tourisme et l'hôtellerie : Services liés aux voyages, à l'hébergement et aux loisirs.

Le secteur tertiaire est le principal contributeur au PIB dans de nombreuses économies développées et émergentes, reflétant une société de plus en plus axée sur les services.

1.1.4 Secteur Quaternaire¹

Certaines analyses ajoutent un quatrième secteur, le secteur quaternaire, qui comprend les services basés sur la connaissance. Il inclut :

- ✓ **La recherche et développement (R&D)** : Innovation et développement de nouvelles technologies et produits.
- ✓ **Le conseil et les services professionnels** : Services juridiques, comptables, de gestion et de marketing.
- ✓ **L'éducation avancée et la formation continue** : Universités, centres de formation et programmes de développement professionnel.

Ce secteur souligne l'importance croissante de la connaissance et de l'innovation dans l'économie moderne.

1.2 Le secteur tertiaire.²

Il regroupe l'ensemble des activités économiques qui ne sont pas directement liées à la production de biens matériels. Il se concentre sur la prestation de **services** pour les entreprises et les particuliers. Voici quelques sous-secteurs importants du secteur tertiaire :

- ✓ **Commerce** : Cela inclut la vente de produits, qu'il s'agisse de détail (dans les magasins) ou de gros (entre entreprises).
- ✓ **Assurances** : Les compagnies d'assurance fournissent des services de protection contre les risques financiers, tels que les accidents, les maladies et les catastrophes naturelles.
- ✓ **Banques** : Les institutions bancaires offrent des services financiers tels que les comptes d'épargne, les prêts, les cartes de crédit et les opérations de change.
- ✓ **Hôtellerie** : Ce secteur englobe les hôtels, les restaurants, les cafés et les services de restauration.
- ✓ **Transport** : Il comprend le transport de personnes (comme les taxis, les bus et les avions) ainsi que le transport de marchandises (par voie terrestre, maritime ou aérienne).

¹ <https://www.econmethodology.org/quaternary-sector/> consultée le 31/05/2024 A 18 : 30

² Aim(R) : « Organisation des entreprises », 100 Questions pour comprendre, AFNOR Collection ,2013, p

- ✓ **Distribution** : La distribution concerne la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement, y compris le stockage, la livraison et la gestion des inventaires

1.2.1 Le rôle de secteur de service dans l'économie algérienne¹ :

En Algérie, le secteur des services joue un rôle significatif dans l'économie nationale. Au cours des dix dernières années, des progrès notables ont été réalisés vers la libéralisation de ce secteur, notamment dans les services publics, les télécommunications et les transports. Ces avancées, associées à des conditions plus flexibles pour les activités commerciales, ont conduit à des gains de productivité. Cela a permis de maintenir des taux de croissance respectables dans le secteur des services. Néanmoins, comparé à d'autres pays du sud de la Méditerranée, l'Algérie accuse un retard notable dans le développement de ce secteur. Elle est également unique dans la région à présenter un déséquilibre structurel de sa balance des services. Ce déficit, qui s'est amplifié au cours de la dernière décennie, pourrait se creuser davantage en raison de l'augmentation des importations de services et des rapatriements de revenus liés aux investissements directs étrangers.

Les négociations dans le domaine des services portent généralement sur la libéralisation des réglementations nationales, tant en termes d'accès au marché qu'en matière de traitement national, ayant ainsi un impact direct sur les investissements directs étrangers à travers le droit d'établissement (présence commerciale). Les enjeux concernent le niveau d'ouverture que chaque pays est prêt à offrir à ses partenaires sur son marché intérieur, et toute décision dans ce domaine doit évaluer attentivement les effets économiques et financiers. Il est crucial de poursuivre la politique d'ouverture du secteur des services, qui offre encore un grand potentiel de développement, tout en veillant à ce que ce processus ne se fasse pas au détriment des intérêts nationaux et n'aggrave pas le déséquilibre de la balance des services. Les engagements dans ce secteur doivent être pris en tenant compte de ces deux grandes contraintes.

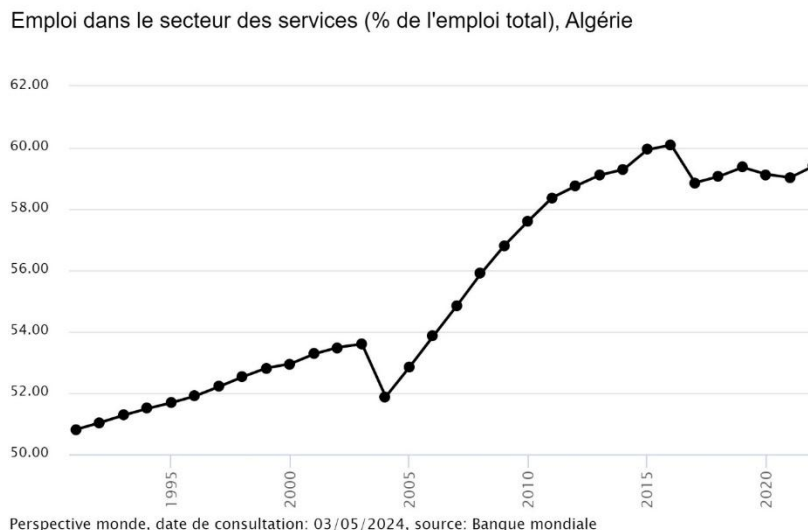
L'ouverture commerciale des services représente une opportunité pour les autorités de revoir les réglementations et législations relatives aux investisseurs étrangers et de mieux définir la stratégie d'investissement dans ce secteur. Il apparaît que les négociateurs algériens sont soumis à de fortes pressions concernant le nombre de secteurs à ouvrir et la nature des limitations en termes de traitement national

¹ Chelghem (M.K) (2008), *Les enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie*, Friedrich-Ebert-Stiftung.2022 p 38

1.2.2 Le tertiaire en Algérie ¹ :

Le secteur tertiaire joue un rôle essentiel dans l'économie algérienne. Il contribue à environ 38,6 % du PIB et emploie 59 % de la population active. Ce secteur englobe à la fois les services marchands et non marchands. Environ deux tiers des employés travaillent dans les services marchands, tandis qu'un tiers se trouve dans les services non marchands.

Figure 1 : l'évolution de taux d'emploi dans le secteur de service de 1995 à 2020



Source : FMI World Economic Data base, prévision l'évolution prévisionnel des indicateurs de croissance dans le secteur tertiaire 2022

Malgré la prédominance des hydrocarbures dans l'économie algérienne, le secteur tertiaire demeure un pilier crucial pour la diversification économique et la création d'emplois. Les services marchands comprennent des domaines tels que le commerce, la finance, les télécommunications, le tourisme et les transports. Les services non marchands incluent l'éducation, la santé, l'administration publique et les services sociaux.

Tableau 1 : la répartition de l'activité économique par secteur

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	10,3	31,0	58,6
Valeur ajoutée (en % du PIB)	11,4	42,3	42,2
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	4,0	1,7	4,1

Source : FMI World Économique Data base, prévision l'évolution prévisionnel des indicateurs de croissance dans le secteur tertiaire 2022

¹ Département fédéral des affaires étrangères DFAE rapport-économique-Algérie,2020 P 13

En termes d'évolution, le secteur tertiaire a connu une croissance, même face aux défis économiques mondiaux. Par exemple, la croissance hors hydrocarbures était de **2,4 % en 2019**, contre **3,3 % en 2018**. Cela indique que, bien que le secteur des hydrocarbures reste central, des efforts sont déployés pour développer d'autres secteurs, notamment le tertiaire.

Tableau 2 : l'évolution prévisionnel des indicateurs de croissance dans le secteur tertiaire

Indicateurs de croissance	2022	2023 (E)	2024 (E)	2025 (E)	2026 (E)
PIB (milliards USD)	195,06	224,11	239,21	247,74	255,32
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	3,2	3,8	3,1	2,5	1,9
PIB par habitant (USD)	4.307	4.875	5.130	5.243	5.336
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	55,6	55,1	58,8	63,9	68,1
Taux d'inflation (%)	n/a	9,0	6,8	6,3	5,9
Taux de chômage (% de la population active)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Balance des transactions courantes (milliards USD)	19,06	6,53	2,34	-3,74	-7,75
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	9,8	2,9	1,0	-1,5	-3,0

Source : FMI World Économique Data base, prévision l'évolution prévisionnel des indicateurs de croissance dans le secteur tertiaire 2022

Il est important de noter que le secteur tertiaire en Algérie fait face à certaines contraintes, telles qu'une bureaucratie lourde et un important marché informel, qui peuvent entraver son développement. Cependant, des réformes et des politiques visant à encourager l'investissement et à améliorer l'environnement des affaires pourraient renforcer davantage ce secteur

1.3 Les services :

L'étymologie du mot "service" provient du latin "servus", signifiant "esclave". Cependant, cette origine ne sous-entend pas une relation de domination, mais plutôt une écoute attentive du client tout en préservant une relation basée sur le respect mutuel. Selon le dictionnaire Larousse, le service désigne l'action entreprise pour être utile et satisfaire quelqu'un.

Les spécialistes dans ce domaine le définissent de la manière suivante :

Pour KOTLER et DUBOIS « Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non à un produit physique. »¹

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), « Marketing Management », Union Public ,10eme Edition, Paris, 2000 P 16

De leur côté, LANGEARD. Définissent le service comme « la résultante de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »¹.

Ainsi pour HOROVOTZ (J) Le service est « l'ensemble de prestation qui répond aux attentes des clients en fonction de l'image du prix et de la réputation en cours »²

Les services recouvrent toute activité humaine faite pour autrui et qui ne se concrétise pas dans un objet".³

À partir des définitions fournies, nous serons en mesure d'identifier les diverses caractéristiques ou spécificités du service

1.3.1 Les spécificités du service⁴ :

- ✓ **La variabilité** : du service est intrinsèquement liée aux conditions dans lesquelles il est rendu. Par exemple, le service offert par une agence bancaire diffère considérablement en fonction de l'affluence horaire. Lorsque le client se présente pendant les heures de pointe, il peut s'attendre à des temps d'attente, tandis qu'en période creuse, le conseiller peut consacrer davantage de temps à répondre à ses questions. Cette variation s'étend également d'une agence à l'autre, voire d'un guichetier à l'autre, en fonction de leurs compétences, de leur humeur et de la formation qu'ils ont reçue. De plus, la qualité du service peut être influencée par des facteurs tels que la technologie utilisée, les politiques internes de l'entreprise et les protocoles de service
- ✓ **L'Intangible** : L'intangibilité des services est une caractéristique fondamentale en marketing des services. Elle se rapporte au fait qu'un service ne peut être vu, goûté, touché, entendu ou senti avant son achat. Contrairement à un produit physique, qui peut être examiné et palpé avant l'achat, un service reste impalpable et incorporel. Cette absence de tangibilité rend l'appréciation des services plus complexe pour les clients, car ils ne disposent que de la parole du prestataire comme garantie. De plus, la communication autour du service est également plus difficile en raison de cette intangibilité .

¹ Eiglier(P) et Langeard(E), « La servuction, le marketing des services », éd Mc Graw-hill, Paris, 1981 ? P16

² Herovitez(j), «la qualité du service à la conquête du client », inter éditions, Paris, 1987" , P09

³ Barruche (j ,P), « La qualité de service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1992 P22

⁴ HERMEL (L) et LOUYAT (G), « Innovation dans les services », AFNOR, 2008, p 30

- ✓ **L'inséparabilité** : dans le contexte des services, se réfère au fait que le service est créé et consommé simultanément. Cette caractéristique implique une proximité physique entre le fournisseur et le consommateur, ainsi qu'une rupture avec les règles chronologiques traditionnelles. En d'autres termes, le service ne suit pas un processus de production et de distribution distinct, mais plutôt une interaction directe entre les parties concernées.
- ✓ **La périssabilité** : le service ne peut être stocké, ce qui découle directement de son caractère inséparable. Cela signifie que le service est consommé au moment même où il est produit. Ces particularités constituent à la fois les avantages et les défis inhérents à la prestation de services. En d'autres termes, la simultanéité de la fabrication et de la consommation rend difficile l'évaluation du service avant son utilisation.

Tableau 3 : les caractéristiques d'un service

Caractéristique	Définition
Intangibilité	Les services ne peuvent pas être vus, sentis ou écoutés avant l'achat
Inséparabilité	Les services sont simultanément réalisés et consommés
Variabilité	La qualité des services dépend du contexte de leur mise en œuvre (personnes, lieu, moyens, périodes.)
Périssabilité	Les services ne peuvent pas être conservés pour être utilisés ou vendus plus tard.

Source : KOTLER, PH, PRINCIPE DE MARKETING, édition prentice-hall, New Jersey, 1999, P462

1.3.2 Les types de services :

Dans le domaine des services, on distingue deux catégories principales : les services marchands et les services non-marchands¹ :

✓ **Services Marchands :**

- Les services marchands sont destinés à être vendus sur un marché. Ils peuvent être spécifiquement ciblés vers les ménages ou les entreprises.
- Exemples de services marchands pour les ménages : les services bancaires (comme les prêts, les comptes d'épargne), les services de télécommunications (comme les forfaits mobiles), les services de restauration, etc.
- Exemples de services marchands pour les entreprises : les services de conseil en gestion, les services de maintenance industrielle, les services de transport de marchandises, etc.

✓ **Services Non-Marchands :**

- Les services non-marchands sont gratuits et sont réalisés avec les facteurs de production obtenus sur un marché (par exemple, le travail des fonctionnaires).
- Ils sont produits par les administrations publiques et ne sont pas destinés à la vente.

Exemples de services non-marchands : l'éducation publique, les soins de santé financés par l'État, les services de sécurité publique (police, pompiers), etc. | L'économie générale

Tableau 4: la typologie des biens et des services

Services				Biens			
non-marchands	marchands			de consommation		de production	inter-médiaires
	Divers	Ménages	Entreprises	courante	durable		
Éducation	Commerce	Hôtel-restaurant	Conseils jurid.	Produits alimentaires	Automobile	Machine-outil	Produits semi-finis
Police	Transports			Réfrigérateur			
Justice	Locat. immo. Serv. financiers	Coiffure Blanchisserie	Publicité Intérim	Matériels électroniques	Téléviseur	Appareils électroniques	Matières premières
Armée			Nettoyage		Biens d'équipement		

Source : Monier, (P) (L'économie générale) 8^{ème} édition 2015 p 80

¹ MONIER (P) : « L'économie générale », 8^{ème} édition, Gualino, 2015, p. 80.

1.4 La servuction et le système de servuction :

Un service est le fruit d'un processus qui a été désigné sous le nom de « servuction »¹. La servuction est une idée complexe à comprendre. Deux auteurs français, P.Eiglier et E.Langeard, ont élaboré cette idée, puis elle a été enrichie en associant dans des publications ultérieures à ces deux auteurs anglo-saxons, C.Lovelock et J.Bateson.

1.4.1 La définition de la servuction :

La servuction est la fusion des termes « service » et « production ». Elle désigne le processus de production des services au sein des entreprises Selon J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, la servuction est définie comme suit « organisation des moyens matériels et humaines nécessaires à la prestation de service »².

Selon d'autres auteurs, le système de servuction présente une complexité accrue, avec ses divers éléments et les interactions qui y sont liées.

Selon EIGLIER.P et LANGEARD la servuction est définie comme : « L'organisation systématique et cohérentes de tous les éléments physique et humains de l'interface client, entreprise, nécessaire à la réalisation d'une prestation de service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de la qualité ont été déterminées. »³

D'après ces deux définitions, il est possible de conclure que la réalisation d'un service nécessite une mobilisation des ressources physiques et humaines, ce qui permet de préciser les différents éléments de la prestation.

Afin d'approfondir notre compréhension du système de service, nous allons exposer les divers éléments qui interagissent pour fournir un service.

1.4.2 Les éléments du système de servuction :

Cinq éléments essentiels constituent ce système : le support physique, le personnel et le client⁴ :

- ✓ **Le support physique** : concerne tous les éléments indispensables à la réalisation des services. Selon Monique Zollinger et Éric Lamarque, le support physique est composé

¹ LENDREVIE(J), LEVY(J), « Mercator 2013 : théorie et nouvelles pratiques du marketing », DUNOD, Paris, 2012, P912.

² LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D) : « Mercator », DUNDOD, 9ème édition, France, 2009, p 99.

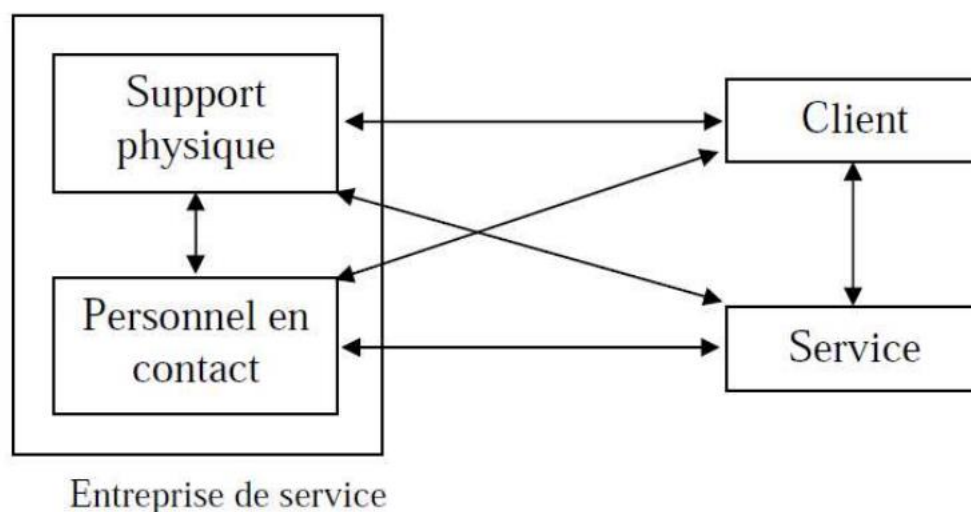
³ EGLIER (P) : « Marketing et stratégie des services », Collection Gestion, 2004, p. 13.

⁴ PIERRE (E) et ÉRIC (L) : « Servuction : marketing des services », Edo Science International, Paris, 1999, pp. 14-15.

de trois éléments concrets : les équipements externes, les équipements internes et les autres éléments concrets.¹

- ✓ **Le client** : joue un rôle essentiel et il est essentiel qu'il soit présent car sans lui, le service ne peut pas exister, C'est la base sur laquelle l'entreprise va se fonder pour produire le service.
- ✓ **Le personnel** : en contact désigne les individus qui travaillent pour l'entreprise de service et qui entretiennent un contact direct avec le client.
- ✓ **Le service** : Il découle des trois éléments fondamentaux : le client, le support physique et le personnel en contact.
- ✓ **Le système d'organisation interne** : est perçu comme une composante qui n'est pas visible par le client de la société de services. Le support physique et le personnel en contact sont responsables de l'organisation interne de l'entreprise, qui regroupe toutes les fonctions traditionnelles de l'entreprise (finance, marketing, ressources humaines...etc.). Le support physique et le personnel en contact sont directement impactés par ce système d'organisation interne.

Figure 2 : la servuction



Source : EIGIER PIERRE, « marketing des services », collection gestion, 2004, P13

¹ Zollinger (M), Lamarque(É) :« marketing et stratégie de la banque » ,4ème édition, Dunod, 2004, pp76,77

Section 02 : La fonction achat

2.1 L'évolution de la fonction Achats :

La fonction achats a connu une évolution significative depuis 1945, en parallèle avec les changements dans le domaine de la logistique. Voici un aperçu plus détaillé des quatre étapes clés de cette évolution¹ :

✓ L'âge technique (1945-1960)

Pendant cette période, la fonction achats était étroitement liée à la production. Les acheteurs devaient trouver des moyens de production efficaces pour répondre aux besoins de l'entreprise. Ils étaient confrontés à des contraintes imposées par la production elle-même, sans pouvoir exprimer leurs propres besoins. La recherche de matières premières et de fournisseurs fiables était essentielle.

✓ L'âge administratif (1960-1975)

Au cours de cette période, la gestion des stocks est devenue un enjeu majeur. Les coûts liés au stockage, à la gestion des approvisionnements et à la planification étaient au cœur des préoccupations. Les termes tels que "plan directeur d'approvisionnement" (PDA) et "matériel requirement planning" (MRP1) ont été introduits pour optimiser les processus d'achat et de stockage.

✓ L'âge commercial (1975-1985)

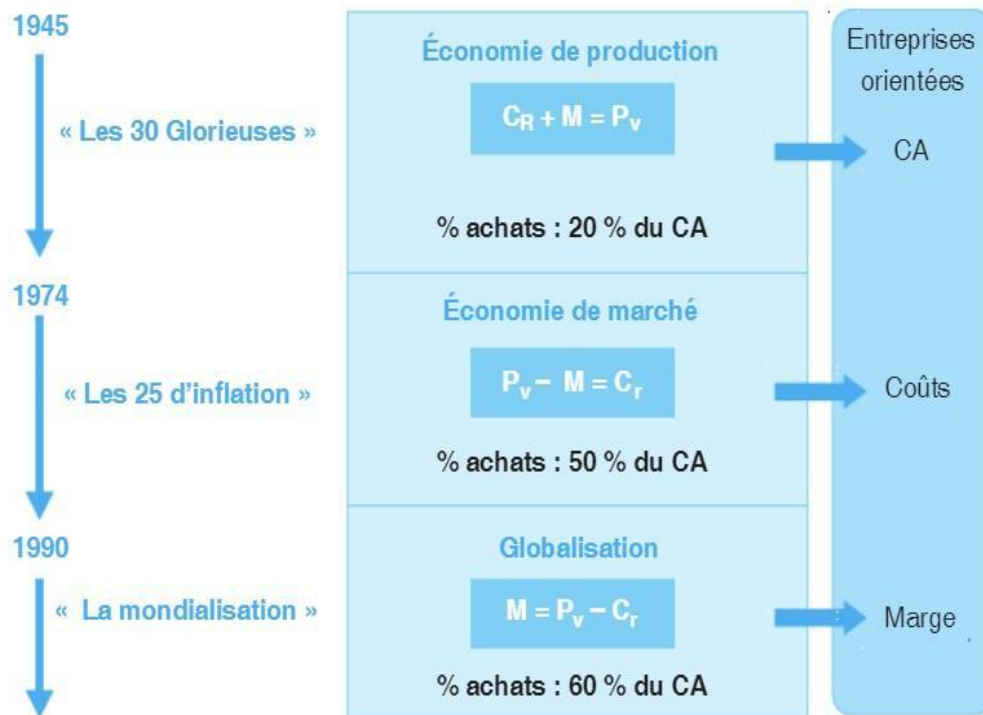
L'expansion du marketing achat a radicalement transformé la fonction achats. Les acheteurs ont commencé à rechercher activement des fournisseurs en France et à l'étranger. L'objectif était de trouver des partenaires capables de produire ce que l'entreprise ne pouvait pas produire elle-même ou ne souhaitait plus produire. La collaboration avec les fournisseurs est devenue essentielle pour garantir la qualité et la compétitivité des produits.

✓ L'âge stratégique (depuis 1985)

Depuis les années 1980, la fonction achats est devenue un acteur stratégique au sein de l'entreprise. Les acheteurs ne se contentent plus de gérer les transactions, mais anticipent les évolutions de l'environnement économique et technologique. Ils participent activement aux mutations nécessaires de l'organisation en identifiant de nouvelles opportunités, en gérant les risques et en contribuant à la croissance de l'entreprise.

¹ HERVE (B), YVES (LD): « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990,p131.

Figure 3: l'évolution de la fonction achat



Source : petit (P) : Toute la fonction Achats 2016 P06

2.2 La définition de la fonction achat :

Tout d'abord, essayons de citer quelques définitions de la fonction achat, Bartane 2 la définit en insistant sur le choix :

« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères »¹.

Pour Bruel et Ménage : « La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires aux fonctionnements d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elles produit et vend »²

Pour Laurent l'achat est :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant

- ✓ Les quantités qui lui sont demandées ;

¹ BARTANE (H) : « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978, P .03

² Bruel(O) et Ménage (P) : « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 5 émé édition, Dunod, Paris, 2019, P08

- ✓ La qualité qui lui est définie ;
- ✓ Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant
- ✓ Le Prix d'Achat le plus bas
- ✓ Le coût d'utilisation le plus rentable ».¹

Quant à Jardin⁵, l'achat est un service :

« Le service Achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle »²

Tandis que Marchala donné la définition suivante :

« Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût »³.

Selon les définitions fournies, il est essentiel de souligner que la fonction d'achat agit en tant que prestataire de services au service des autres fonctions de l'entreprise. L'acheteur a pour objectif de satisfaire un client interne en prenant en compte plusieurs critères, notamment le coût d'une part et le délai-quantité-qualité.

2.3 Les fonctions achat et approvisionnement :

L'achat et l'approvisionnement, bien qu'étroitement liés, représentent deux facettes distinctes de la gestion des ressources d'une entreprise⁴ :

¹ LAURENT (L) : « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

² JARDIN (J) : « Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980, P12

³ MARCHAL (A) : « Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007, P24

⁴ RÉMY (L) et LE MOIGNE, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », DUNOD, Paris, 2017, p58.

2.3.1 La distinction entre les fonctions d'achats :

Les fonctions d'achat et d'approvisionnement, bien qu'auparavant confondues, sont aujourd'hui clairement différenciées :

1. **Fonction d'achat** : En tant qu'acheteur, il est essentiel de participer à la définition des besoins en fournitures et de contribuer à la stratégie globale de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Cela implique la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, des commandes et des marchés. De plus, l'acheteur surveille attentivement le bon déroulement des contrats et intervient en cas de litiges.
2. **Fonction d'approvisionnement** : L'approvisionneur, quant à lui, est chargé de planifier les besoins en livraisons et en stocks conformément à une planification générale. Il gère également les aspects matériels et administratifs liés aux livraisons et aux stocks des produits achetés.

Il est courant que les entreprises organisent ces deux fonctions dans des départements distincts. Les approvisionnements sont souvent rattachés aux directions opérationnelles, permettant ainsi aux acheteurs de se concentrer sur des tâches stratégiques plutôt que purement opérationnelles et administratives.

2.3.2 Séparer la fonction achat de l'approvisionnement ¹ :

La distinction entre les fonctions d'achats et d'approvisionnement est essentielle. Souvent, ces deux domaines sont étroitement liés dans l'esprit des dirigeants, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, où les différences ne sont pas toujours clairement établies. L'approvisionnement joue un rôle tactique en traitant les demandes d'achats à court terme, répondant ainsi aux besoins immédiats et récurrents. Cette fonction se concentre principalement sur le calcul des quantités à commander, la passation de commandes, le suivi des livraisons et la gestion des stocks. Dans les entreprises ayant mis en place une politique d'achats, la fonction d'approvisionnement est généralement intégrée à la logistique.

En revanche, la fonction d'achats intervient en amont et se focalise davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants. Elle joue un rôle stratégique en adoptant une vision à moyen et long terme. Le principal objectif de la

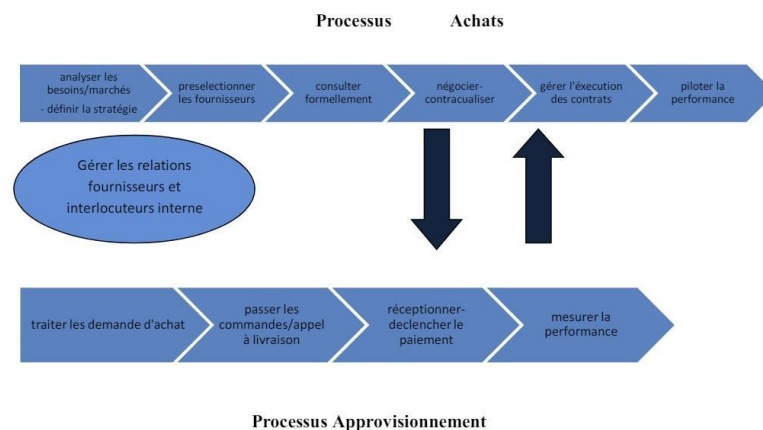
¹ MOUTOT (J.M) et BERNARDIN (E), « Mesurer la performance de la fonction achats », Éditions d'Organisation, 2010, p. 58.

La fonction d'achats est de servir d'intermédiaire entre les services internes et les fournisseurs, avec pour priorité la satisfaction du client.

Elle est l'équivalent pour les fournisseurs de ce que la fonction commerciale est pour les clients : un maillon essentiel. L'acheteur doit donc bien connaître les caractéristiques des fournisseurs ainsi que des produits et services requis afin de tirer parti des évolutions du marché.

Selon Elliott-Shircore et Steele (1985), la fonction d'achats consiste à « contracter avec une tierce partie dans le but d'obtenir les biens et services requis de la manière la plus efficace en termes de coûts et de délais ». En plus de ces objectifs, elle vise à rechercher des conditions optimales, prenant en compte non seulement les coûts et les délais, mais aussi la qualité, les modalités de paiement et la capacité du fournisseur à répondre aux quantités demandées.

Figure 4 : les deux processus achat/approvisionnement



Source : petite. (p) toute la fonction achat 2^{ème} édition, éd Dunod, paris,2012 p18

2.4 Le processus d'achat

Dans cette partie on explique en détaille le rôle de l'acheteur à chaque étape et le processus d'achat en détaille et le rôle

2.4.1 Le rôle de l'acheteur :

Le processus d'achats se décompose en cinq phases primordiales, à savoir :

- ✓ La définition du besoin,
- ✓ L'identification des fournisseurs à consulter
- ✓ La consultation des fournisseurs
- ✓ La négociation et la sélection finale
- ✓ Ainsi que la contractualisation.

À chaque étape de ce processus, l'acheteur assume un rôle spécifique en étroite collaboration avec ses clients internes et le prescripteur du besoin¹ :

Dans le cadre de la définition du besoin, l'acheteur doit agir comme un agent provocateur, en remettant éventuellement en question les pratiques établies et en proposant des solutions alternatives et innovantes, s'appuyant sur sa connaissance approfondie du marché fournisseur.

Pour ce qui est de la sélection des fournisseurs, l'acheteur doit constamment effectuer une veille sur les marchés afin de réaliser un sourcing optimal, en pré sélectionnant les fournisseurs les plus compétitifs.

La mise en œuvre du dossier de consultation, son envoi aux fournisseurs et le suivi jusqu'à l'analyse des offres représentent l'essence même de l'activité de l'acheteur. Pour les achats d'importance capitale, celui-ci s'appuiera sur une équipe projet composée de représentants du client interne et du prescripteur pour garantir une gestion efficace du processus.

Quant à la mise en œuvre du contrat d'achat, elle relève de la responsabilité de l'acheteur, éventuellement soutenu par le service juridique. Le contrat doit être rédigé de manière à expliciter clairement les obligations des parties, le périmètre des prestations ainsi que les modalités d'exécution.

2.4.2 Gestion des Achats (Approche Amont et Aval) :

Lorsque l'on souhaite décrire un macro-processus d'achats, il est essentiel de distinguer le processus achats amont (ou *upStream* pour les anglo-saxons) du processus achats aval (ou *down Stream*). Voici les caractéristiques de chacun²:

A) Processus achats amont :

- ✓ Il s'agit du cœur du métier des achats.
- ✓ Les acheteurs apportent leur expertise et créent de la valeur pour l'entreprise.
- ✓ Ce processus concerne l'identification des besoins, la recherche de fournisseurs, la négociation des contrats et l'acquisition des biens ou services nécessaires.

¹ALLEAUME (A), « Achat pour non spécialistes », Dunod, 2013, p. 53.

² Ibid, p 40

B) Processus achats aval :

- ✓ Également appelé *processus d'approvisionnement*.

Il se concentre sur deux problématiques distinctes :

- ✓ Pour les achats de production : optimisation de la gestion des stocks en fonction des flux entrants (quantités commandées aux fournisseurs et fréquence de réapprovisionnement).
- ✓ Pour les achats hors production : gestion des autorisations de dépenses et contrôle des engagements vis-à-vis des fournisseurs.

Les métiers de la supply chain sont principalement impliqués dans ce processus.

Mais il faut mettre le point que ses deux aspects sont différents en termes de métier et enjeux.

Lorsque l'on parle d'achats au sein d'une entreprise, il s'agit de faire appel au marché des fournisseurs pour acquérir des biens ou des services répondant à des besoins spécifiques. Dans une usine, les produits achetés peuvent être transformés dans la chaîne de production ou assemblés pour créer les produits finis destinés au marché client. Ces achats sont qualifiés d'achats de production.

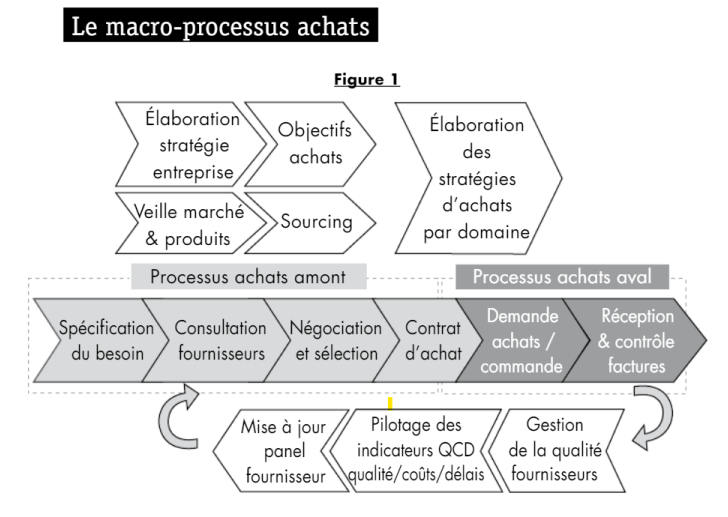
D'autre part, certains produits et services sont achetés pour garantir les conditions optimales d'exploitation de l'usine. Il peut s'agir d'équipements, de prestations de maintenance, de services logistiques, d'énergie, etc. Ces achats entrent dans la catégorie des achats hors production.

En termes de mode opératoire, il existe une grande différence entre les univers des achats de production et hors production :

- ✓ Pour les achats de production : il s'agit de besoins réguliers, également appelés *récurrents*. Ils sont exprimés auprès des fournisseurs selon un plan d'approvisionnement prévisionnel qui s'exécute ensuite par des appels de livraison à intervalles réguliers.
- ✓ Dans le cas des achats hors production : le besoin est exprimé par un utilisateur final et suit un processus d'autorisation interne de dépense avant que les achats ne soient effectués. Cela s'applique à l'exception des achats sur contrats, où les acheteurs ont négocié préalablement des contrats-cadres avec certains fournisseurs, qui peuvent ensuite être transformés en catalogues électroniques.

Donc il existe un raisonnement déférent la fonction est le mem mais ce n'est pas le cas pour l'implication et Par rapport à ces derniers les entreprises fixent leur stratégie pour s'adapter avec le type d'achat qui correspondent à leur besoin.

Figure 5 : le macro processus d'achat



Source : Alain Alleaume (achat pour non spécialistes) 2013 P40

2.4.3 Le processus opérationnel :

Le processus d'achat est une séquence d'étapes essentielles qui permet à une entreprise de sélectionner et d'acquérir les biens et services nécessaires à son fonctionnement, Un processus achat correspond à cinq phases successives¹ :

A) L'expression du besoin

L'expression du besoin par le client interne est un processus essentiel dans la gestion des achats. Elle vise à comprendre pleinement les besoins et à évaluer les coûts associés à la décision d'achat. La manière dont ces besoins sont exprimés varie en fonction du client interne. Par exemple, si le besoin provient d'un gestionnaire de stock, l'achat est généralement géré par ce dernier ou par le logisticien, surtout si l'entreprise fonctionne en mode juste-à-temps. Dans ce cas, la procédure se résume souvent à un contrat d'achats successifs déjà établi

Lorsqu'un client interne exprime un besoin, l'acheteur doit s'assurer que l'objet de l'achat n'est pas déjà utilisé par un autre département. Dans ce cas, le fournisseur est déjà référencé. L'acheteur doit également conseiller le demandeur en utilisant sa connaissance du marché pour

¹ TIERRY (R) : « Optimisez votre chaine logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015. Pp 36 37

affiner et exprimer au mieux ce besoin. Cette démarche vise à garantir une compréhension précise et à éviter les malentendus

A) Le sourcing fournisseur :

Une fois que le besoin a été identifié, l'acheteur entreprend une analyse du marché pour sélectionner le produit le plus approprié.

Pour prendre des décisions d'achat pertinentes, il est essentiel de comprendre le fonctionnement du marché des fournisseurs. L'étude de marché dans le domaine des achats permet d'appréhender l'organisation de l'offre des fournisseurs, en particulier leur segmentation.

Sur cette base, il devient possible d'identifier les fournisseurs actifs sur le marché et d'effectuer une première sélection en éliminant ceux dont l'offre ne correspond pas aux besoins de l'entreprise ou qui ne garantissent pas sérieux et fiabilité.

La rédaction d'un cahier des charges détaillé favorise la concurrence entre les fournisseurs, ce qui entraîne une réduction des prix tout en maintenant un niveau de qualité équivalent. Cependant, cette phase peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise, correspondant aux principaux coûts tels que les frais de recherche de fournisseurs ou les coûts de sourcing.

B) La négociation :

Le cœur de la démarche commerciale réside dans cette étape, qui concerne les entreprises sélectionnées précédemment. La négociation a pour objectif de formaliser par écrit les accords conclus entre l'acheteur et le fournisseur. La nature de cette contractualisation varie en fonction de l'importance de la transaction : elle peut prendre la forme d'un simple bon de commande ou d'une convention de partenariat plus élaborée, en fonction de la relation avec le fournisseur ou de la spécificité de l'objet d'achat.

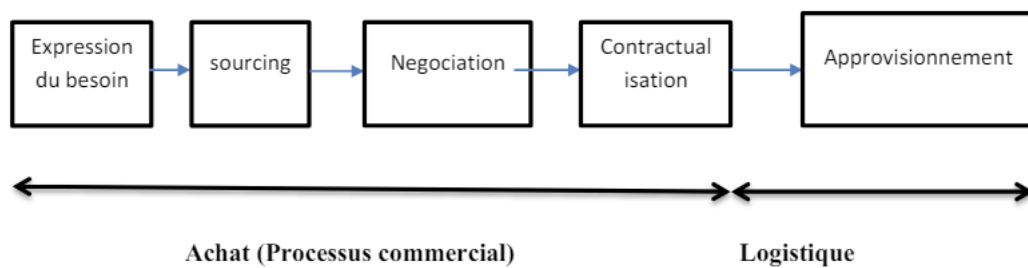
C) La contractualisation :

La conclusion du processus d'achat s'accompagne d'une formalisation juridique, matérialisée par la rédaction d'un contrat qui lie le fournisseur à l'entreprise. La signature de ce contrat marque la fin des négociations entre ces deux parties. Cette étape cruciale garantit la clarté des engagements et la sécurité des transactions.

D) L'approvisionnement :

La dernière phase du processus concerne le contrôle de l'exécution (qualité et délais), le paiement et la gestion logistique des flux en amont de l'entreprise. La qualité est une préoccupation majeure pour l'acheteur dès la phase de recherche et de sélection du fournisseur. Après avoir vérifié que l'objet d'achat répond aux exigences de l'entreprise, l'acheteur établit une procédure visant à éviter de devoir vérifier la qualité à chaque livraison. Cette procédure inclut un plan d'assurance qualité qui fait l'objet d'un contrat. En cas de non-conformité avec le niveau de qualité requis, des litiges seront traités, et la qualité pourrait se détériorer au fil des livraisons

Figure 6: les cinq phases de processus d'achat



Source : TIERRY Rocques : « Optimisez votre chaîne logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015. P 37.

Section 03 : les achats au sein des entreprises des services :

3.1 Les achats hors production :

Les entreprises de services, contrairement à celles axées sur la production, se concentrent souvent sur l'achat d'éléments hors production pour soutenir leurs opérations. Ces achats, appelés achats indirects, englobent une gamme de biens et de services essentiels à leur fonctionnement quotidien. Des fournitures de bureau aux services professionnels ...etc.

3.1.1 Différencier un achat production d'un achat hors production :

En règle générale, un achat hors production est considéré comme tout bien ou service acheté indirectement plutôt que directement auprès du producteur est c'est le type d'achat le plus fréquent pour les entreprises de services. Il existe cinq différences principales entre les achats indirects et les achats directs ¹:

- ✓ **La création d'un avantage** : l'acheteur de production (ou direct) recherche et gère des fournisseurs qui font partie intégrante du processus de production et contribuent directement à la création de valeur pour le produit ou le service, ces considérations ne sont généralement pas pertinentes pour les fournisseurs hors production.
- ✓ **Fournisseurs référencés** : Dans le cadre des achats indirects, l'approvisionnement en volumes auprès d'un nombre limité de fournisseurs référencés est crucial pour la réussite de la démarche de réduction des coûts. En achat direct, la possibilité d'acheter un composant auprès d'un fournisseur non répertorié est quasiment inexistante, voire dans certains cas, illégale. Les catégories indirectes sont des exemples de catégories parmi lesquelles tous les membres de l'organisation peuvent choisir.
- ✓ **Nombre d'acteurs** : Dans les achats directs, le consommateur a moins d'acteurs (R&D, qualité et production) répartis dans moins de centres d'activité. Dans les achats indirects, les acteurs sont nombreux et ont une influence sur tous les départements de l'entreprise.
- ✓ **La relation de pouvoir entre acheteurs et vendeurs** : Les grandes entreprises ont la capacité d'exercer une influence significative sur leurs principaux fournisseurs directs. Par définition, les fournisseurs indirects ne se limitent pas à quelques clients, il est donc

¹ DEBATTE (B), BROCHOT (M), AUDINO (O), « Les fiches outils des achats », 2ème édition, 2014, p. 30.

très rare qu'une entreprise profite d'un effet volume pour prendre une position dominante sur un fournisseur indirect. Toutefois, cela aura un effet significatif sur les économies réalisées

- ✓ **La mesure des économies** : les achats directs sont prioritaires sur les achats indirects, ceci afin de réduire les dépenses en composants. Chaque produit est caractérisé par une liste spécifique de composants, et dans la plupart des grandes organisations, celle-ci est intégrée dans un système d'information (ERP). Si le consommateur réduit le coût d'un composant, l'effet sur la marge est facilement reconnaissable. En achat indirect, toute économie réalisée par le consommateur nécessite une concession sur des questions comme celle-ci : combien achèterons-nous à l'avenir ? Quel est le niveau de qualité ou de service par rapport aux exemples précédents ? Quel est l'impact réel sur les budgets

3.1.2 Problématiques des achats hors production :

Les achats hors production soulèvent des défis et des problématiques pour les entreprises ¹:

Les achats hors production représentent souvent les postes de dépenses les plus dispersés et les moins contrôlés au sein d'une entreprise en raison de leur diversité. Ces dépenses se caractérisent par une grande variété de familles et de sources d'approvisionnement, ce qui rend crucial l'établissement de processus de gestion efficaces pour les surveiller et les optimiser. Cette optimisation implique la centralisation des achats, la négociation de contrats avec les fournisseurs, l'instauration de politiques d'achat claires et la formation des employés aux meilleures pratiques en matière d'achats. Malgré leur importance, ces achats exigent souvent un investissement significatif en temps et en ressources en raison de processus d'achat et d'approvisionnement peu structurés.

Donc on peut résumer les problématiques des achats hors production peut être abordée sous plusieurs angles² :

- ✓ **Dispersion des dépenses** : Les achats hors production sont souvent diversifiés et dispersés à travers l'entreprise, ce qui rend difficile leur suivi et leur contrôle efficaces.

¹ ibid, p31

²<https://www.decision-achats.fr/Thematique/hub-dedie-1267/breve/achats-indirects-enjeux-definition-344316.htm> consulté le 08/06/2024 à 2:12

- ✓ **Multiples sources d'approvisionnement** : Ces achats impliquent souvent plusieurs fournisseurs pour une même catégorie de biens ou services, ce qui complexifie la gestion des relations fournisseurs et peut entraîner une inefficacité dans les processus d'approvisionnement.
- ✓ **Manque de contrôle** : En raison de cette diversité et de cette dispersion, il peut y avoir un manque de contrôle sur les dépenses, ce qui peut entraîner des coûts excessifs et des inefficacités.
- ✓ **Complexité des processus** : Les processus d'achat et d'approvisionnement peuvent être peu structurés, ce qui augmente la complexité et la charge de travail associées à la gestion de ces achats.
- ✓ **Investissement en temps et en ressources** : La gestion efficace des achats hors production nécessite souvent un investissement important en termes de temps et de ressources, ce qui peut représenter un défi pour les entreprises.

3.1.3 LA DÉMARCHE ACHAT HORS PRODUCTION, UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE

Il existe des complexités tout au long du processus ¹:

La première particularité des achats hors production est le niveau de complexité et donc la difficulté des trois étapes du processus d'achat classique. On va expliquer cette complexité pour les 3 phases :

A) En amont, dans la collecte d'informations sur les besoins et l'analyse du marché

- ✓ **Pour L'information interne** :

La plupart des achats hors production incluent des achats de services ; cela signifie que les spécifications sont parfois complexes et souvent moins formelles que les achats de produits. Concernant l'approvisionnement en produits :

Ne fait que partiellement l'objet d'articles codifiés dans les systèmes informatiques de gestion, par exemple lors de la gestion des stocks. Mais contrairement aux achats de production,

¹ BOGHOS (R), MENUET (O), MORA (L), « La fonction achats hors production », Eyrolles, 2012, p. 12.

ces achats ne font pas toujours l'objet d'une codification uniforme selon les différents sites d'une entreprise, ce qui complique l'intégration des statistiques d'achats.

Dans le meilleur des cas, une autre partie peut faire l'objet d'un catalogue électronique créé par le fournisseur, ce qui facilitera la collecte des données statistiques, mais ce n'est pas encore un cas général et cette complexité doit être prise en compte lors des étapes. Collecte d'informations et organisation des fonctions. Il constitue un paramètre structurel qui influence les stratégies d'achats et les critères de sélection des fournisseurs.

A) Pour L'information interne :

Le marché des fournisseurs dans le domaine des achats indirects n'est pas aussi mature que celui des achats de production. Bien que certains secteurs traditionnels, tels que l'informatique, comptent des entreprises à couverture internationale, la plupart des fournisseurs opèrent encore à l'échelle nationale, voire locale. De plus, la structure du marché des fournisseurs peut varier d'un pays à l'autre. Les modèles qui réussissent dans un pays ne sont donc pas nécessairement applicables ailleurs.

B) En phase d'appel d'offres, dans la définition des besoins :

Les achats hors production englobent une forte composante de services, ce qui se traduit par des besoins spécifiques. Parmi ces besoins, on peut citer une demande de réactivité élevée face aux besoins imprévus des clients internes (par exemple, un service de maintenance dans une usine), la nécessité de proximité géographique, et parfois une relation personnelle avec les prestataires de services intellectuels. Ces particularités rendent difficile une formalisation complète, ce qui peut freiner le changement de fournisseur. Par conséquent, le processus de formalisation, de validation des cahiers des charges et de sélection des fournisseurs doit être rigoureux, surtout lorsqu'il s'agit de parvenir à un choix commun à plusieurs clients internes dans le cadre d'une consolidation

C) En aval, dans le suivi du contrat et des performances fournisseur :

La gestion des performances des fournisseurs requiert une approche adaptée à chaque type de contrat. Contrairement aux achats de production, où l'on peut simplement extraire des données des systèmes informatiques pour évaluer les taux de livraison, les rebuts et le

3.2 L'anatomie de la fonction achat au sein des entreprises de services¹ :

Dans le cadre de cette recherche, la terminologie utilisée pour classer les achats s'appuiera sur un cadre couramment utilisé au sein des entreprises du secteur industriel. Par conséquent, les achats effectués au sein de la chaîne de production seront désignés comme achats directs. En revanche, tout achat qui n'est pas intégré à la chaîne de production est appelé achat hors production ou achat indirect. Ainsi, les achats effectués par des entreprises de troisième niveau peuvent être considérés comme des achats directs (puisqu'ils constituent les biens nécessaires à la production des services qu'elles fournissent). seront toujours désignés comme achats indirects mais « de base » dans cet article. Les achats de frais généraux ou de frais d'exploitation sont souvent qualifiés d'achats indirects sans rapport avec le « cœur de métier ». L'utilisation de ce terme est nécessaire car cette section compare les secteurs tertiaire et industriel Sans un cadre d'analyse stable, il est difficile de fédérer ces pratiques. En effet, certains achats directs pour les entreprises du secteur tertiaire sont considérés comme indirects par le secteur industriel.

Les entreprises du secteur tertiaire appartiennent aux entreprises du secteur des services. Contrairement aux entreprises industrielles, elles ne disposent donc pas de chaîne de production. Par conséquent, les types d'activités exercées au sein des entreprises de troisième niveau influencent directement la façon dont leurs fonctions d'achats sont structurées à travers ce qu'elles achètent. En fait, d'un point de vue industriel, les banques et les compagnies d'assurance se livrent presque exclusivement à des achats dits indirects, également appelés achats improductifs. Les frais généraux ou les achats indirects non liés au « cœur de métier » peuvent en réalité être définis comme suit : « Les achats généraux sont l'ensemble des achats support à l'activité de l'entreprise dont les coûts ne sont pas directement incorporés aux prestations ou produits vendus par l'entreprise » source Évaluation et contrôle de la performance des achats de frais généraux », Étude collective, Ecole supérieure des affaires de Grenoble, Juin 2002.

¹ WEILAND (E) : « Achats et développement durable : le cas du secteur tertiaire », 2009, pp.22-23.

Il est cependant important de rappeler que les achats qualifiés d'indirects au sein des entreprises industrielles revêtent toujours une importance stratégique pour les entités du secteur tertiaire. En effet, ces achats « cœur de métier » sont critiques pour la performance de ces entreprises, dont le chiffre d'affaires dépend de la sécurité de ces achats. Il s'agit par exemple d'achats de type assurance tels que des prestations fournies par un garage partenaire ou des prestations de connaissances ou de matériel informatique achetés par une société bancaire. Communément, les achats indirects comprennent :

- ✓ Prestations de services techniques : Accueil/téléphonie, Documentation, Imprimerie/Éditique, **Infogérance informatique/exploitation/assistance technique**, Logistique, Maintenance et contrôle de sécurité (électrique, incendie, manutention...), Nettoyage industriel, Reprographie, Restauration collective, SAV, **Surveillance/sécurité, Transport**, Voyages/déplacements, Autres (service courrier, mobilier et équipements des bureaux).
- ✓ Les consommables : Fournitures de bureau, Fournitures bureautiques, Fournitures et produits d'entretien, Petit outillage, Autres (carburants, combustibles, fluides : eau, gaz, électricité, air).
- ✓ Prestations intellectuelles : Assurances, Communication interne, Environnement (audit), Informatique (développement), Juridique, Publicité/promotion, Recherche et développement, Intérim, Consulting, Formation.
- ✓ Objets publicitaires et cadeaux d'affaires
- ✓ Investissements : Travaux neufs et agencement, **matériel électronique/télécoms (Informatique [hard], téléphonie, réseaux)**, flotte automobile.

D'autre part, les achats indirects évoqués en haut ne seront pas traités de la même manière dans l'entreprise tierce, puisque certaines catégories sont plus ou moins stratégiques selon le cœur d'activité de l'entreprise concernée. Par exemple : analysons la structure d'achat des sociétés bancaires et des sociétés du secteur des assurances. Soulignons d'abord les catégories stratégiques pour les banques (voir en haut, en gras). Par exemple, nous avons constaté que ses achats seront essentiels si on les adapte selon le cœur de métier de la banque :

- ✓ Matériel électronique : écrans, PC, photocopieurs/télécopieurs, imprimantes, serveurs
- ✓ Systèmes d'information liés à la banque et à la finance, Service humain lié à une bonne gestion du réseau Informatique : infogérance/exploitation/assistance technique ;
- ✓ Transport, défini comme « commercial » : transport de fonds ; - Surveillance/sécurité, notamment dans le cadre de son réseau institutionnel : gardiennage et télésurveillance ;

- ✓ Distributeurs automatiques de billets (DAB) et terminaux paiements électroniques (TPE) ;
- ✓ Services humains connectés aux guichets automatiques et aux réseaux de gestion de trésorerie : identification et conditionnement Sous-traitance espèces, machines

Conclusion du chapitre :

Le premier chapitre de cette étude a apporté une valeur ajoutée significative en établissant les bases conceptuelles nécessaires pour comprendre la complexité et l'importance de la fonction achats dans le secteur tertiaire. En examinant la nature particulière des services, nous avons identifié les défis uniques auxquels les entreprises de services doivent faire face, notamment en matière de gestion des achats indirects. En établissant ces bases conceptuelles, nous avons souligné la nécessité d'approches spécifiques pour gérer les processus d'achat dans les entreprises de services, offrant ainsi une feuille de route pour le prochain chapitre, dédié à la notion de performance dans les entreprises de services.

**Chapitre 02 : La notion de performance
dans les entreprises de service**

Introduction du chapitre :

Ce chapitre aborde la question cruciale de la notion de performance dans le secteur des services, en mettant l'accent sur la performance des processus d'achat dans les entreprises de services et sur l'importance des indicateurs de performance clés (KPIs). Dans un secteur où l'intangibilité et la variabilité des services compliquent la gestion des achats, il est essentiel de disposer de mesures précises pour évaluer et améliorer l'efficacité. Nous explorerons comment les KPIs peuvent être adaptés aux spécificités des entreprises de services pour optimiser les processus d'achat, garantir la qualité et répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes. Nous verrons également comment les parties prenantes de ce secteur réfléchissent par rapport à la performance.

Section 01 : la performance

1.1 Généralité sur la performance :

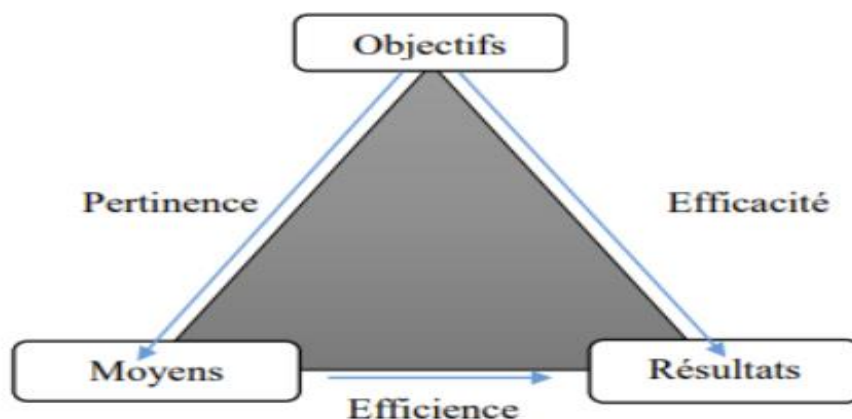
1.1.1 Définition de la performance :

Selon l'AFNOR « La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹.

Et selon DORIATH et GOUJET : « La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs) »².

Selon Gilbert (1980), la performance est placée au cœur du triangle qui regroupe les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Ces concepts peuvent être résumés en trois parties : objectifs, moyens et résultats.³

Figure 7: Le triangle de performance, modèle de Gilbert



Source : Maranzana (N) : Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P56.

¹ BERRAH (L), « L'indicateur de performance : Concepts et applications », Cépadués-Éditions, 2002, p. 34.

² DORIATH (B) et GOUJET (Ch), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, p. 291

³ « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Thèse de doctorat en mécanique, Université de Strasbourg, 2009, p 56.

L'efficacité est définie par le segment entre objectifs et résultats, ce qui permet de déterminer si l'entreprise est assez efficace pour atteindre ses objectifs.

La distinction entre résultats et moyens établit l'efficacité et permet de déterminer si l'entreprise parvient à atteindre ses objectifs en réduisant ses dépenses et ses ressources.

La pertinence représente ici la concordance entre l'objectif recherché et les ressources allouées à sa réalisation, elle représente les moyens que l'entreprise met en œuvre pour atteindre cet objectif.

Ce système est appelé « boucle courte » et facilite la compréhension de l'approche rationnelle en accordant une importance primordiale aux concepts fondamentaux de l'analyse classique.

1.1.2 Les composantes de la performance :

Le terme "performance" englobe l'efficacité, l'efficience et la pertinence, ce qui signifie qu'une entreprise est performante lorsque ces critères d'évaluation de la performance sont appliqués

A) La notion d'efficacité :

Selon BOISLANDELLE (H-M), l'efficacité est définie comme suit: « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹.

Ainsi, l'efficacité peut être résumée de la manière suivante :

Efficacité = Résultats atteints / Objectifs

Une activité est considérée comme efficace lorsque les résultats obtenus sont similaires ou supérieurs aux objectifs fixés.

¹ BOISLANDELLE (H.M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Éditions Economica, Paris, 1998, p. 139.

B) La notion d'efficience :

« L'efficience résulte de l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise »¹

Elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources »²

Donc nous pouvons constater que l'efficience s'intéresse à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs prédéfinis par l'entreprise.

Elle peut être résumée par la formule suivante :

Efficience = Résultats atteints / Moyens engagés

C) La notion de La pertinence :

Selon une formulation de JEAN LOUIS Le MOIGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »³

Pertinence = niveau de satisfaction obtenu / Résultat obtenus

1.1.3 Les caractéristiques de la performance :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

, Cette définition met en évidence des caractéristiques fondamentales de la performance⁴:

- ✓ Elle évalue et elle est mesurable, c'est pourquoi il est essentiel de créer des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs appropriés.
- ✓ Elle se manifeste par un accomplissement ou un résultat, ce qui signifie qu'elle est le fruit d'une action coordonnée, cohérente entre elles, qui a mobilisé des ressources (personnel, investissements...), ce qui implique que l'organisation possède un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs...).

¹ DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : « La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes », édition Pearson, France, 2005, P.368.

² DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011 p 129

³ LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes Système de mesure de la performance », Harvard Expansion, paris, 1999, p.203

⁴ DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2011, p.179

- ✓ L'évaluation se fait en comparant la réalisation aux objectifs à l'aide d'un ensemble d'indicateurs. Cela entraîne une interprétation et un jugement de valeur qui peut varier en fonction des acteurs impliqués (actionnaires, dirigeants...).
- ✓ Étant une notion positive, la performance reflète le succès de l'action, ce qui en fait une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).
- ✓ C'est dû à des éléments internes (associés aux acteurs) ou externes (associés aux variations de l'environnement).

Donc Les principales caractéristiques de la performance mesurées ¹:

- ✓ Transparence ;
- ✓ Responsabilisation ;
- ✓ Efficacité et efficience sur une base d'outcomes ;
- ✓ Diffusion de l'information ;
- ✓ Climat de confiance ;
- ✓ Tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- ✓ Séparation des pouvoirs ;
- ✓ Minimisation de la non-participation au processus de décision
- ✓ Flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique
- ✓ Décentralisation.

1.1.4 Les dimensions de la performance :

Deux dimensions de performance sont généralement distinguées : la performance externe qui concerne les acteurs en relation contractuelle avec l'organisation et la performance interne qui concerne principalement les acteurs internes²

¹ PROULX (D) : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40

² : DORATH (B) et GOUJET (Ch) : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007, p173.

Tableau 5: La performance externe et la performance interne

Performance interne	Performance externe
Orientée vers les responsables.	Destinée principalement aux actionnaires et aux institutions financières.
Il concerne la création du résultat en utilisant les ressources de l'entreprise.	Concernant les résultats, actuels ou futurs.
Il est essentiel de fournir les renseignements requis pour prendre une décision.	Il est nécessaire de générer et de transmettre les données financières.
Mettre en place la définition des variables d'action. Il est nécessaire d'avoir une perspective unique sur la performance pour coordonner les actions de chacun vers un objectif commun.	L'élaboration de l'analyse financière des grands Équilibres engendre des discussions entre les divers acteurs impliqués.

Source : DORATH (B) et GOUJET (Ch) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2007, p173.

1.1.5 Typologie de la performance :

D'après l'écrivain PESQUEUX Yvon, la performance peut être perçue comme un « attracteur étrange »¹ en raison de sa capacité à absorber différentes facettes : organisationnelles, sociales ou économiques.

A) La performance organisationnelle :

Aussi connue sous le nom de performance à long terme (stratégique), elle traite des indicateurs efficaces du fonctionnement de la structure : les coûts, les délais, la qualité et la quantité des produits, et évalue la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques.

¹ Yvon (P) «De la performance», thèse Doctoralal. France. 2024 p22

On reconnaît généralement que la performance logistique joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle, car elle est dépendante de plusieurs services de l'entreprise tels que l'approvisionnement, le stockage, la livraison, etc

Selon les recherches de Kalika (1988) et de Chaabouni (1992), il est possible de formuler quelques critères pour évaluer la performance organisationnelle¹ :

- ✓ La qualité de la circulation de l'information
- ✓ Les relations entre les services.
- ✓ La coordination
- ✓ La coopération
- ✓ Le degré de contrôle
- ✓ La communication
- ✓ La décentralisation
- ✓ La flexibilité
- ✓ L'intégration

B) La performance sociale

Selon AUTISSIER, BENSBA A et BOUDIER²: « la performance sociale constitue un indicateur fondamental pour les dirigeants des entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes »

Il souligne l'importance de prendre en compte la manière dont les activités commerciales affectent la société et la nécessité pour les organisations de gérer leurs relations avec les parties prenantes de manière à favoriser des résultats sociaux favorables. De plus, il joue un rôle dans la promotion d'objectifs sociétaux plus larges, tels que la promotion de la justice sociale et l'amélioration du bien-être social.

¹ <https://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html>, consulté le 20/05/2024 à 16 :00

² AUTISSIER, (D) et BENSBA A, (F) et BOUDIER, (F) : L'atlas du management, édition d'organisation, Paris, 2010, P.335

C) La performance économique (financière) :

Les résultats économiques et financiers d'une entreprise désignent sa capacité à générer des revenus et à gérer ses dépenses de manière efficace pour optimiser sa rentabilité et sa valeur pour les actionnaires. Cela englobe l'étude de divers indicateurs tels que le revenu, la rentabilité, le retour sur investissement (ROI) et le flux de trésorerie. La réalisation d'une évaluation minutieuse de la performance économique et financière permet de repérer les atouts et les lacunes financières de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décisions stratégiques visant à améliorer sa santé financière et sa compétitivité mondiale¹. (Robert Kaplan et David Norton

1.1.6 L'évolution de la performance :

L'évolution du concept de performance de l'entreprise a connu des transformations significatives au fil des décennies, reflétant les changements économiques, sociaux et technologiques. Cette évolution a conduit à une compréhension plus complexe et multidimensionnelle de ce que signifie "performer" pour une organisation. L'analyse de cette progression permet de saisir comment les priorités des entreprises ont changé et comment elles se sont adaptées aux exigences des parties prenantes et aux dynamiques du marché².

A) Les Premières Approches : Performance Économique et Financière (1950-1970)

Dans les années 1950 et 1960, la performance des entreprises était principalement évaluée à travers des indicateurs économiques et financiers. Cette période se caractérise par une focalisation sur l'efficacité opérationnelle et la rentabilité. Les entreprises cherchaient à maximiser leurs profits et à augmenter la valeur pour les actionnaires. Les principaux indicateurs incluent le chiffre d'affaires, le bénéfice net, le retour sur investissement (ROI) et la productivité. Les théories économiques de l'époque, notamment celles de l'école néoclassique, mettaient l'accent sur l'optimisation des ressources et la minimisation des coûts.

B) L'Ère de la Performance Commerciale (1980-1990)

À partir des années 1980, l'accent s'est déplacé vers la performance commerciale, intégrant des aspects tels que la qualité des produits et services, la satisfaction des clients et la part de marché. Cette période a vu l'émergence de concepts comme la gestion de la qualité totale

¹ Kaplan(R,S) and Norton(D,P) :« *The BSC: Translating Strategy into Action* », Harvard Business School Press, Boston,1996 ,p 45.

²MASKINI(N) :« La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », Revue Internationale du Chercheur N04, 28/11/2021 Pp 323 ,324.

(Total Quality Management, TQM) et la satisfaction client comme mesures cruciales de la performance. L'approche orientée client a permis aux entreprises de se concentrer sur la création de valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les clients, en assurant la fidélisation et la croissance à long terme.

C) L'Incorporation de la Performance Organisationnelle (2000)

Les années 2000 ont marqué une transition vers une vision plus holistique de la performance, intégrant des dimensions organisationnelles. Cela incluait des indicateurs financiers et non financiers tels que l'efficacité des processus internes, l'engagement des employés, et l'innovation. Les entreprises ont commencé à adopter des cadres de gestion de la performance comme le Balanced Scorecard, qui permettaient de suivre des objectifs stratégiques à travers plusieurs perspectives : financier, client, processus internes et apprentissage et croissance. Cette période a mis en évidence l'importance de la performance interne et du développement des capacités organisationnelles pour maintenir un avantage concurrentiel.

D) La Performance Globale et la Responsabilité Sociétale (2000-2020)

Depuis le début des années 2000, la notion de performance s'est encore élargie pour inclure des aspects de responsabilité sociétale et environnementale. Cette approche holistique, souvent appelée "performance globale", reconnaît que les entreprises doivent répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et la société en général. Les entreprises sont évaluées sur leur impact environnemental, leurs pratiques de gouvernance et leur contribution sociale, en plus de leurs performances économiques et financières. Les cadres de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les rapports de durabilité sont devenus des outils standards pour mesurer et communiquer la performance globale.

1.1.7 Mesurer la performance :

La performance est évaluée en utilisant des critères tels que des chiffres, des ratios, des indices ou des pourcentages pour mesurer ou évaluer la performance ¹:

- ✓ **Les critères quantitatifs :** incluent le profit obtenu, les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise, les parts de marché, et ainsi de suite.

¹ <https://cours-bts-communication.fr/performance/>, consulté le 20/03/2024 à 15 :40

- ✓ **Les critères qualitatifs** : incluent les produits, l'image de l'entreprise, la maîtrise du système d'information, etc.

La mesure de la performance consiste à établir des indicateurs de performance fiables sur différents axes de mesure, tels que¹ :

- ✓ **Axe clients** : niveau de satisfaction, nombre de retours, etc.
- ✓ **Axe Fournisseurs** : excellence des produits, respect des délais de livraison, etc.
- ✓ **Axe Qualité** : nombre de problèmes, retours des clients, etc.
- ✓ **Axe Personnel** : niveau de motivation, accomplissement des objectifs, niveau d'indépendance, etc.
- ✓ **Axe système d'information** : niveau de qualité des données, etc.

1. Les indicateurs de la performance :

Les Key Performance Indicators (KPIs) sont des outils cruciaux pour évaluer la performance des entreprises. Leur utilisation permet de mesurer les progrès vers les objectifs et d'orienter les décisions stratégiques.

➤ **Définition d'un indicateur de performance :**

Selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation) un indicateur de performance est une : « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »

Selon cette définition, il est évident que l'indicateur de performance, également connu sous le nom de KPI « Key Performance Indicator », est une donnée, une mesure quantitative qui permet de mesurer l'efficacité et/ou l'efficience d'un processus ou d'une opération par rapport à un contexte préétabli, dans le but d'évaluer les résultats, de suivre l'évolution de la performance et de prendre des décisions. C'est une synthèse des principales informations de l'entreprise.

➤ **Les différents types d'indicateurs de performance :**

Trois types d'indicateurs de performance existent, à savoir ²:

¹ <https://reussir-son-management.com/mesure-de-la-performance/>, consulté le 29/03/2023 à 16 :05

² FERNANDEZ (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 5 ème édition, 2011, P.110

✓ Les indicateurs d'alerte :

Sont utilisés pour signaler si le système contrôlé est en état anormal, si un dysfonctionnement se manifeste et si une action immédiate est nécessaire (par exemple : rupture de stock).

✓ Les indicateurs d'équilibrage :

Sont étroitement liés à l'objectif et évaluent la situation actuelle par rapport aux objectifs préétablis (par exemple : fiabilité des prévisions, délais, taux de disponibilité...).

✓ Indicateur d'anticipation :

Un tableau de bord efficace est également un outil de prospection. Il offre une perspective plus approfondie en fournissant des informations sur les besoins futurs (par exemple : préciser le niveau de stock à venir

➤ Les objectifs des indicateurs de performance :

L'objectif des KPI est de ¹:

- ✓ Assurer une satisfaction durable de la demande et accroître le chiffre d'affaires et la marge.
- ✓ Minimiser les stocks.
- ✓ Minimiser de manière durable les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement et à d'autres dépenses.
- ✓ Gestion des fluctuations des marchés, des prix de l'énergie, de la main-d'œuvre, de l'instabilité politique et de la sécurité.
- ✓ Gestion de la concurrence / collaborations stratégiques.
- ✓ Garantir la réactivité et la pérennité des chaînes d'approvisionnement.

1.1.8 La performance achat :**A) Définition :**

La performance d'achat est un indicateur clé de la santé financière et opérationnelle d'une entreprise. Elle mesure l'efficacité des processus d'approvisionnement, l'optimisation des coûts et la qualité des produits ou services obtenus. Une gestion efficace de la performance d'achat contribue à renforcer la compétitivité et la durabilité de l'entreprise sur le marché.

¹ Languedoc (R) :« Indicateurs de performance dans les fonctions du supply chain management », industrie agroalimentaire, translog, 2014, P6

B) Les enjeux de la performance achat :

Ses enjeux sont multiples¹ :

➤ Qualité et service :

En réalité, il n'est pas utile de négocier une baisse du coût des achats si, dans le but de maintenir ses marges, le fournisseur remet en question la qualité de ses produits ou dégrade ce service. C'est d'ailleurs l'une des premières préoccupations que les clients "internes" des Achats dans toute entreprise expriment généralement lorsqu'ils sont confrontés à une initiative visant à diminuer les dépenses. De plus, il est fréquent de remarquer que lorsque le domaine d'achat n'a pas été « travaillé » et que les prix sont donc élevés par rapport à ceux qui pourraient être obtenus par une négociation ou une nouvelle consultation du marché des fournisseurs, la qualité et le service ne sont pas forcément au rendez-vous : Par conséquent, prendre des mesures concernant ces achats entraîne souvent des avantages sur tous les critères attendus (prix, qualité, service) en adaptant les fournisseurs concernés ou en choisissant et en introduisant d'autres fournisseurs plus performants

➤ Maîtrise des risques

La crise de 2008 avait déjà souligné les risques liés aux marchés amont et aux pays, ainsi qu'aux risques liés aux fournisseurs en ce qui concerne leur santé financière et leur durabilité. Des crises avaient déjà eu lieu auparavant (1993, 2002-2003), mais elles furent plus courtes et souvent suivies de périodes plus longues de croissance. Cette crise a été violente et prolongée, ce qui a entraîné une perte de nombreux fournisseurs, dont certains ont même disparu, en particulier dans les secteurs où la pression des clients est élevée et où la compétition entre fournisseurs est intense, comme dans le secteur de l'automobile.

Certains événements naturels ont également renforcé cette perception des risques, tels que le climat avec les inondations graves de zones industrielles en Europe Centrale et en Thaïlande, ou – plus largement médiatisé – le Tsunami qui s'est produit au Japon en 2011, un pays fortement industrialisé qui alimente le monde en produits industriels de toutes sortes, et dont les défaillances de fournisseurs qui s'ensuivirent ont provoqué des perturbations importantes dans de nombreux secteurs, tels que l'automobile (de nouveau) et l'électronique. Depuis lors, les variations climatiques ont encore été plus fréquentes dans de nombreux pays...

¹ Bruel(O) Ménage(P) : (Politique d'achat et gestion des approvisionnements) ,Op.cit. pp 6 ,7,8.

Enfin, le renforcement des lois en Europe a contraint la majorité des entreprises à revoir leurs contrats d'achat et leurs actions envers leurs fournisseurs, notamment dans des domaines tels que la prise de position dominante chez un fournisseur ou la conformité de l'emploi des employés d'un fournisseur à la législation, etc. De plus, ces dernières années ont été marquées par une expansion significative du développement durable dans les entreprises, tant à l'échelle mondiale.

Le domaine des achats a été particulièrement touché par ce déploiement, qui a entraîné des recommandations ou des obligations nouvelles dans les trois aspects : éthique, social et environnemental. En cas de non-respect, les risques économiques et d'image sont réels et significatifs, car toute entreprise est constamment surveillée par de nombreuses parties prenantes (associations de consommateurs, ONG, agences de notation extra-financière, gestionnaires de portefeuilles "éthiques", clients eux-mêmes, voire fournisseurs) qui ne manquent pas de réagir à toute violation prouvée par Internet ou par voie judiciaire.

Cependant, en se basant sur ces derniers, on peut déjà comprendre pourquoi, pour toutes ces raisons, la question de l'identification, de l'anticipation et de la prévention des risques a connu une augmentation significative ces dernières années dans le secteur des achats.

➤ **Contribution au développement et à l'innovation :**

Dans le passé, les entreprises considéraient le développement et l'innovation des produits comme une composante essentielle et exclusive de leur savoir-faire, qui devait rester intégré et sous la responsabilité de la Recherche et Développement. La croissance de la part des produits achetés dans de nombreuses entreprises a peu à peu modifié la situation : passant de l'achat de sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont peu à peu confié – en partie au moins – la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de manière explicite. Ensuite, la contribution au développement et à l'innovation a été transférée dans plusieurs domaines de manière volontaire et croissante à l'extérieur.

De plus, l'augmentation générale de l'offre de produits et services observée au cours des quinze dernières années sur la plupart des marchés a renforcé la compétition pour la plupart des corporations. Afin de préserver leurs parts de marché (et leurs marges), elles ont principalement adopté la stratégie de renforcer l'innovation, en plus de réduire les coûts. Cela les a conduits à prendre conscience qu'une partie du potentiel d'innovation se trouvait désormais chez les

fournisseurs, et à souhaiter mieux encourager et diriger cette innovation chez les fournisseurs à leur bénéfice.

Section 02 :la notion de performance dans les entreprises de service

2.1 La performance dans les entreprises de services :

Les services occupent une place importante dans les économies modernes, représentant une part croissante du produit intérieur brut (PIB) et de l'emploi dans de nombreux pays. La nature immatérielle, hétérogène et souvent intangible des services rend la gestion de la performance particulièrement complexe mais essentielle pour garantir la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité financière. Cette section explore l'importance de la performance dans les entreprises de services en examinant ses différentes dimensions et les défis associés à sa mesure et à sa gestion.

2.1.1 Caractéristiques spécifiques par pays et par secteur pour mesurer la performance

Étant donné la nature diversifiée et complexe des services, il est essentiel de développer des méthodologies spécifiques pour mesurer leur performance. Les indicateurs traditionnels utilisés pour les industries manufacturières ne sont souvent pas adaptés pour évaluer les services.

A) Considérations spécifiques par pays

Les caractéristiques économiques, culturelles et réglementaires varient d'un pays à l'autre et influencent la manière dont les services sont fournis et perçus. Par exemple, la qualité des services de santé peut être évaluée différemment en fonction des standards et des attentes locales. De même, les services financiers doivent se conformer à des réglementations spécifiques à chaque pays.

B) Considérations spécifiques par secteur

Chaque secteur de services possède ses propres critères de performance. Dans le secteur de l'éducation, la performance peut être mesurée par des indicateurs tels que les taux de réussite des étudiants, la satisfaction des parents, et l'insertion professionnelle des diplômés. Dans le secteur de l'hôtellerie, les indicateurs incluent la satisfaction des clients, le taux d'occupation des chambres, et la qualité des services proposés.

2.1.2 Des méthodes spécifiques pour l'évaluation de la performance :

- ✓ **SERVQUAL** : Un outil d'évaluation de la qualité des services qui mesure les écarts entre les attentes des clients et leurs perceptions réelles des services reçus.
- ✓ **Data Envelopment Analysis (DEA)** : Utilisé pour évaluer l'efficacité relative des unités de services en comparant les inputs (ressources utilisées) et les outputs (services fournis).
- ✓ **Balanced Scorecard** : Un cadre de gestion stratégique qui permet aux organisations de suivre la performance non seulement en termes financiers, mais aussi en termes de processus internes, d'apprentissage et de croissance, et de satisfaction des clients.

En somme, la compréhension approfondie du rôle des services dans l'économie, leur impact sur l'emploi et les investissements, et la nécessité de méthodologies adaptées pour mesurer leur performance est cruciale pour les décideurs et les gestionnaires. Cela permet d'optimiser les stratégies de développement et de gestion pour répondre aux défis spécifiques du secteur des services.

2.1.3 La particularité des indicateurs de performance dans le cas des entreprises de services**A) Nature Unique des Services¹ :**

Les services se distinguent des produits manufacturés par leur intangibilité, leur production et leur consommation simultanées, ainsi que leur périssabilité. Ces caractéristiques nécessitent des approches spécifiques pour mesurer et gérer la performance, car les méthodes traditionnelles utilisées dans le secteur manufacturier ne sont souvent pas adaptées aux services.

B) Satisfaction du Client² :

La satisfaction du client est un indicateur clé de la performance dans les entreprises de services. La qualité du service perçue, le temps de réponse et la capacité à répondre aux attentes des clients sont essentiels pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients. Une performance élevée dans ces domaines conduit à une meilleure rétention des clients et à une augmentation des revenus à long terme.

¹ EITHAML (A), PARASURAMAN (A) et BERRY (L), « Problèmes and stratégies in services marketing », *Journal of Marketing*, 1985, p. 49.

² JOHNSTON (R) et CLARK (G), « Service Operations Management : Improving Service Delivery », Pearson Education, p 22.

C) Efficacité Opérationnelle¹ :

L'efficacité opérationnelle dans les entreprises de services se mesure par la capacité à fournir des services de haute qualité de manière fiable et efficiente. Cela inclut la gestion des capacités, la planification des ressources et la flexibilité des processus de service pour s'adapter aux variations de la demande.

D) Innovation et Adaptabilité² :

Les entreprises de services doivent continuellement innover pour rester compétitives. L'innovation peut prendre la forme de nouveaux services, de l'amélioration des processus existants ou de l'intégration de technologies de pointe pour améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle. L'adaptabilité des services aux changements du marché est également un facteur clé de performance.

E) L'axe Financière :

La rentabilité et la gestion des coûts sont des indicateurs essentiels de la performance dans les entreprises de services. La capacité à équilibrer les coûts opérationnels avec la génération de revenus tout en maintenant une haute qualité de service est cruciale pour la viabilité à long terme de l'entreprise³.

La gestion de la performance dans les entreprises de services est un enjeu complexe mais essentiel pour assurer leur succès. Les entreprises doivent adopter des approches multidimensionnelles pour évaluer et améliorer leur performance, en tenant compte des spécificités des services et des attentes des clients. Une gestion efficace de la performance contribue non seulement à la satisfaction des clients, mais aussi à l'efficacité opérationnelle, à l'innovation et à la rentabilité financière, garantissant ainsi une croissance durable et compétitive.

¹ FITZGERALD (L), JOHNSTON (R), BRIGNALL (T), SILVESTRO (R) et VOSS (C), « Performance Measurement in Service Businesses », Chartered Institute of Management Accountants, 1991, p. 15.

² JOHNSTON (R) et CLARK (G), « Service Operations Management : Improving Service Delivery », op.cit., 2008, p. 55.

³ Ibid, p60

2.1.4 La typologie de la performance dans les entreprises de services

A) Performance Opérationnelle¹ :

La performance opérationnelle est essentielle pour les entreprises de services, car elle se concentre sur l'efficacité et l'efficience des opérations. Les indicateurs typiques incluent le taux de productivité, le respect des délais, et la flexibilité des processus pour s'adapter aux variations de la demande.

Particularités :

- ✓ **Flexibilité et adaptabilité** : Contrairement aux entreprises manufacturières, les services doivent souvent s'adapter rapidement aux besoins changeants des clients. La flexibilité opérationnelle est donc un indicateur clé.
- ✓ **Simultanéité de la Production et de la Consommation** : La production et la consommation des services se font simultanément, ce qui nécessite une coordination parfaite des opérations pour garantir la qualité et la satisfaction du client.

B) Performance Financière² :

La performance financière mesure la rentabilité et la gestion des coûts. Les entreprises de services doivent équilibrer les coûts opérationnels avec la génération de revenus, tout en maintenant une haute qualité de service.

Particularités :

- ✓ **Intangibilité des Services** : Les services étant intangibles, il est souvent difficile de quantifier les coûts et les revenus de manière traditionnelle. Les entreprises doivent donc utiliser des indicateurs financiers spécifiques, tels que le coût par transaction ou le revenu par client.
- ✓ **Gestion des Coûts** : La gestion des coûts est plus complexe en raison de la variabilité des demandes et des besoins des clients, nécessitant des stratégies financières flexibles et adaptatives.

¹ Ibid p 22.

² Ibid. p 60

C) Qualité du Service¹ :

La qualité du service est un indicateur crucial, car elle influence directement la satisfaction et la fidélité des clients. Les indicateurs de qualité incluent les scores de satisfaction client, les taux de réclamation, et la perception de la qualité du service.

Particularités :

- ✓ **Interaction Client-Fournisseur** : La qualité du service dépend largement des interactions entre les clients et les fournisseurs de services. Les entreprises doivent donc surveiller et améliorer constamment ces interactions pour garantir une haute satisfaction.
- ✓ **Variabilité et personnalisation** : Les services sont souvent personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des clients, ce qui ajoute une couche de complexité à la mesure de la qualité.

D) Innovation² :

L'innovation est essentielle pour maintenir la compétitivité des entreprises de services. Cela inclut le développement de nouveaux services, l'amélioration des processus existants, et l'intégration de nouvelles technologies.

Particularités :

- ✓ **Adaptabilité Technologique** : Les services doivent souvent intégrer rapidement de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité et l'expérience client.
- ✓ **Innovation des Processus** : Contrairement à la fabrication, où l'innovation se concentre souvent sur les produits, les entreprises de services innovent principalement dans les processus pour améliorer la qualité et la réactivité.

E) Gestion des Ressources Humaines³ :

La gestion des ressources humaines dans les entreprises de services se concentre sur l'engagement des employés, le développement des compétences, et la rétention des talents.

¹ Ibid 808.

² Ibid., p. 55

³ Ibid. p. 807

Les indicateurs incluent le taux de rétention des employés, la satisfaction des employés, et l'efficacité de la formation.

Particularités :

- ✓ **Capital Humain** : Les employés sont souvent la ressource la plus importante dans les entreprises de services. Leur performance et leur satisfaction ont un impact direct sur la qualité du service.
- ✓ **Formation et Développement** : La formation continue et le développement des compétences sont essentiels pour maintenir un niveau élevé de service et répondre aux attentes des clients.

2.1.5 L'industrie comme un référentiel pour la performance des entreprises de services :

L'industrie manufacturière, avec ses processus bien définis et ses indicateurs de performance standardisés, a longtemps servi de modèle pour évaluer la performance. Cependant, les entreprises de services, de par leur nature unique, présentent des défis distincts en matière de mesure de la performance. En adaptant les méthodes et les indicateurs de l'industrie, les entreprises de services peuvent tirer parti des meilleures pratiques tout en tenant compte de leurs spécificités pour améliorer leur performance globale.

A) Indicateurs Financiers¹ :

- ✓ **Contexte Industriel** : Dans le secteur manufacturier, les indicateurs financiers tels que le retour sur investissement (ROI), le flux de trésorerie total, et la marge bénéficiaire sont largement utilisés pour évaluer la performance. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des investissements, la liquidité et la rentabilité des opérations.
- ✓ **Adaptation aux Services** : Les entreprises de services peuvent adopter ces mêmes indicateurs financiers en les adaptant à leurs propres contextes. Par exemple, elles peuvent évaluer le coût total de prestation de services, la rentabilité par client, et la gestion des coûts associés à la prestation de services. Il est également important de mesurer les revenus récurrents, la rétention des clients et le coût d'acquisition des clients.

Exemple : Dans un cabinet de conseil, le coût total de prestation de services inclurait les salaires des consultants, les coûts de déplacement, et les dépenses liées aux outils et

¹ CHO (D.W), LEE (Y.H), AHN (S.H) et HWANG (M.K), « A Framework for Measuring the Performance of Service Supply Chain Management », Computers & Industrial Engineering, 62(2012), pp. 801-818, p. 802.

technologies utilisés. La rentabilité peut être évaluée par le revenu généré par chaque projet et la marge bénéficiaire de chaque service.

B) Gestion des Ressources et Capacité¹

- ✓ **Contexte Industriel** : Dans l'industrie, la gestion des ressources est optimisée par l'utilisation de la capacité et l'efficacité des techniques de planification pour améliorer les processus de production. La gestion des stocks, la planification de la production et l'optimisation des flux de travail sont des éléments clés.
- ✓ **Adaptation aux Services** : Dans les entreprises de services, la gestion efficace des ressources humaines et des équipements est cruciale pour répondre à la variabilité de la demande. Les indicateurs de performance peuvent inclure l'utilisation des capacités, la productivité du personnel, et l'efficacité des systèmes de planification des ressources. L'accent est mis sur la flexibilité et la capacité à ajuster rapidement les ressources pour répondre aux fluctuations de la demande.

Exemple : Dans un hôtel, l'utilisation des capacités peut être mesurée par le taux d'occupation des chambres, tandis que la productivité du personnel peut être évaluée par le nombre de chambres nettoyées par employé de ménage par jour.

C) Qualité et Satisfaction Client²

- ✓ **Contexte Industriel** : Les entreprises manufacturières mesurent la qualité des produits à travers des taux de défauts et des retours clients. La conformité aux normes de qualité et les certifications jouent également un rôle important.
- ✓ **Adaptation aux Services** : Les entreprises de services peuvent utiliser des enquêtes de satisfaction client, des scores de recommandation (Net Promoter Score - NPS), et des modèles de mesure de la qualité comme SERVQUAL pour évaluer la qualité perçue des services. La qualité des interactions, la réactivité, et la personnalisation des services sont des dimensions clés.

Exemple : Une compagnie aérienne peut mesurer la satisfaction client par des enquêtes post-vol, évaluant des aspects tels que la courtoisie du personnel, la propreté de l'avion, et la ponctualité des vols. Le modèle SERVQUAL peut être utilisé pour évaluer la qualité perçue des services offerts.

¹ Ibid, p. 803

² Ibid, p. 807

A) Flexibilité et Adaptabilité¹ :

- ✓ **Contexte Industriel :** Dans l'industrie, la flexibilité est souvent mesurée par la capacité à ajuster les volumes de production et les délais de livraison en fonction des fluctuations de la demande. Les stratégies de production en juste-à-temps (Just-In-Time - JIT) et la fabrication flexible sont courantes.
- ✓ **Adaptation aux Services :** La flexibilité dans les services inclut la capacité à répondre rapidement aux besoins des clients et à personnaliser les services. Les indicateurs peuvent inclure la rapidité de la réponse aux demandes des clients, la capacité à personnaliser les offres, et la gestion de la charge de travail du personnel.

Exemple : Un centre d'appels peut mesurer la flexibilité par le temps de réponse moyen aux appels des clients et la capacité à adapter les scripts de réponse en fonction des demandes spécifiques.

B) Gestion des Relations avec les Fournisseurs²:

- ✓ **Contexte Industriel :** Dans l'industrie, les relations avec les fournisseurs sont souvent évaluées par la qualité des partenariats stratégiques et la fiabilité des fournitures. La gestion des fournisseurs inclut la négociation des contrats, l'assurance qualité, et la gestion des performances des fournisseurs.
- ✓ **Adaptation aux Services :** Les entreprises de services peuvent gérer les relations avec les fournisseurs en coordonnant, coopérant et partageant les informations pour améliorer l'efficacité et l'innovation. Les indicateurs peuvent inclure la satisfaction des fournisseurs, la qualité des services fournis par les partenaires, et la réactivité aux changements de la demande.

Exemple : Une entreprise de nettoyage peut évaluer ses fournisseurs de produits de nettoyage en fonction de la qualité des produits, de la ponctualité des livraisons, et de la réactivité aux demandes de changement de produits.

¹ Ibid, p. 808

² Ibid, p 818

2.1.6 Les Défis de la Mesure de la Performance dans les Entreprises de Services :

Les entreprises de services rencontrent des défis uniques lorsqu'il s'agit de mesurer leur performance. Contrairement aux entreprises manufacturières, les services sont souvent intangibles, consommés simultanément à leur production, et personnalisés selon les besoins des clients. Ces caractéristiques rendent la mesure de la performance complexe et nécessitent des approches spécifiques. Cette section explore les principaux défis rencontrés dans la mesure de la performance des entreprises de services et propose des solutions pour les surmonter :

A) Intangibilité des Services¹

- ✓ **Problème** : Les services sont immatériels et ne peuvent pas être stockés ou inspectés avant la consommation. Cette intangibilité rend difficile la mesure directe de la qualité et de la performance des services.
- ✓ **Impact** : L'absence de produit physique complique la quantification des performances et nécessite l'utilisation de mesures indirectes pour évaluer la satisfaction et la qualité.
- ✓ **Solution** : Utiliser des indicateurs de performance basés sur la perception et la satisfaction des clients. Par exemple, des enquêtes de satisfaction et des scores de recommandation des clients (NPS) peuvent fournir des informations précieuses sur la qualité du service. En outre, les entreprises peuvent surveiller les avis en ligne et les commentaires des clients pour obtenir des retours sur la qualité des services.

B) Simultanéité de la Production et de la Consommation² :

- ✓ **Problème** : La production et la consommation des services se produisent simultanément, ce qui complique la mesure de la qualité et de l'efficacité. Par exemple, un service de restauration est consommé en même temps qu'il est produit, rendant difficile l'inspection et le contrôle de la qualité avant la livraison.
- ✓ **Impact** : Cette simultanéité augmente la nécessité de garantir une prestation constante et de haute qualité à chaque interaction avec le client, car il n'y a pas de seconde chance pour corriger une prestation médiocre.
- ✓ **Solution** : Mettre en place des systèmes de feedback en temps réel pour recueillir des données pendant la prestation du service. Cela permet d'ajuster immédiatement les processus pour améliorer la performance. Par exemple, des sondages instantanés après la prestation du service ou l'utilisation de technologies comme les applications mobiles pour recueillir des feedbacks peuvent être très utiles.

¹ Ibid, p 802

² Ibid, p 803

C) Variabilité et Personnalisation¹ :

- ✓ **Problème :** Les services doivent souvent être personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des clients, entraînant une variabilité dans la prestation des services. Chaque interaction de service peut être unique, ce qui complique la standardisation des mesures de performance.
- ✓ **Impact :** La variabilité peut conduire à des inconsidérations dans les performances perçues, affectant ainsi la satisfaction des clients et la capacité de l'entreprise à maintenir des normes de qualité cohérentes.
- ✓ **Solution :** Utiliser des indicateurs de flexibilité, tels que la capacité à adapter rapidement le volume, la vitesse de livraison, et les spécifications des services pour répondre aux demandes changeantes des clients. Des systèmes de gestion de la relation client (CRM) avancés peuvent aider à personnaliser les services tout en suivant et en analysant les performances de manière standardisée.

D) Évaluation de la Qualité² :

- ✓ **Problème :** La qualité des services est souvent subjective et difficile à mesurer de manière standardisée. Les perceptions de la qualité peuvent varier considérablement d'un client à l'autre, ce qui complique l'obtention de mesures précises et cohérentes.
- ✓ **Impact :** Les variations dans les perceptions de la qualité peuvent affecter la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise, rendant essentiel le maintien de normes de qualité élevées.
- ✓ **Solution :** Adopter des modèles de mesure de la qualité spécifiques aux services, comme le modèle SERVQUAL, qui évalue des dimensions telles que la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Des audits de qualité réguliers et des formations pour le personnel peuvent également aider à maintenir des normes élevées.

¹ *ibid.*, p. 807

² *ibid.* ,p. 808

E) Gestion des Ressources¹ :

- ✓ **Problème** : La gestion des ressources dans les services, y compris le personnel et les équipements, doit être flexible pour s'adapter à la demande variable. Les services nécessitent souvent une gestion dynamique des ressources humaines et matérielles pour répondre efficacement aux fluctuations de la demande.
- ✓ **Impact** : Une mauvaise gestion des ressources peut entraîner une sous-utilisation ou une surcharge, affectant ainsi la qualité du service et la satisfaction des clients.
- ✓ **Solution** : Utiliser des indicateurs de performance liés à l'utilisation des capacités, l'efficacité de la planification des ressources et la productivité du personnel. La mise en œuvre de systèmes de planification avancée des ressources (ERP) et de techniques de prévision de la demande peut améliorer la gestion des ressources.

¹ Ibid. p.818

Section 03 :la performance des processus :

3.1 LE PROCESSUS :

3.1.1 Définition ¹:

La littérature propose différentes définitions des processus, mais il est essentiel de saisir les principales caractéristiques sans ajouter de nouvelles définitions.

Les processus sont l'ensemble des interfaces (entrées/sorties) qui sont impliquées dans la production d'un produit ou d'un service pour le client final au sein de la chaîne client/fournisseur interne d'une entreprise.

A) Selon Norme ISO 9000 version 2000 :

Processus : « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

1) Caractéristiques :

- ✓ En règle générale, les éléments d'entrée d'un processus sont les éléments de sortie d'autres processus.
- ✓ Dans la plupart des cas, les processus d'un organisme sont préparés et mis en place dans des conditions maîtrisées pour générer une valeur ajoutée...
- ✓ Si la conformité du produit final ne peut pas être vérifiée immédiatement ou économiquement, le processus est généralement appelé « procédé spécial ».

B) Selon Michel Périgord

Processus : « Succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations et les procédures, avec pour résultat final un produit.

».

1) Caractéristiques :

- ✓ Des entrées mesurables
- ✓ Une valeur ajoutée
- ✓ Des sorties mesurables

¹ RAQUIN (M) et MORLEY (P.H), « Piloter par les processus », 2ème édition, 2013, p. 29.

- ✓ La possibilité de réitérations

Donc un processus ne se limite pas à être un produit ou un service, ni une simple série de tâches ou d'actions. Il s'agit d'une succession de fonctions et/ou d'opérations interconnectées au sein d'une chaîne finalisée, contribuant à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise et ses clients.

3.1.2 Les catégories de processus :

Trois catégories principales de processus sont couramment identifiées dans les entreprises ¹:

- ✓ **Les processus de réalisation** : Ces processus ont pour objectif de participer à la création d'un produit ou d'un service destiné au client. Ils incluent toutes les activités directement liées à la production, comme la conception, la fabrication, et la livraison des produits ou services.
- ✓ **Les processus de support** : Ces processus fournissent les moyens nécessaires à la bonne exécution des processus de réalisation. Ils englobent les ressources humaines, les ressources financières, les installations, et autres services de soutien essentiels qui garantissent le fonctionnement fluide des activités principales de l'entreprise.
- ✓ **Les processus de direction** : Ces processus définissent la stratégie et déterminent les objectifs de l'organisation. Ils veillent à la cohérence et à l'alignement des processus de réalisation et de support, tout en assurant la mesure et la surveillance du système de processus. Ils impliquent des activités de planification stratégique, de gestion de la performance, et de prise de décisions au niveau organisationnel.

En résumé, les processus de réalisation sont orientés vers la production et la satisfaction des clients, les processus de support fournissent les ressources nécessaires pour soutenir cette production, et les processus de direction assurent la planification, la coordination, et l'optimisation de l'ensemble des activités de l'entreprise.

¹ TANOUS (B), « Produire et manager par les processus », éditeur AFNOR, 2016, p. 140

3.1.3 Identification précise d'un processus :

Pour identifier un processus de manière efficace, il est essentiel de le décrire de manière précise. Cette description doit inclure deux types d'informations essentielles¹ :

- ✓ Celles qui délimitent son périmètre d'action et décrivent ses caractéristiques internes,
- ✓ Les informations relatives à son environnement externe.

A) Le contexte interne

✓ **Délimiter le périmètre d'action :**

Chaque processus doit être clairement défini quant à ses débuts et à ses fins. Cela implique souvent des discussions et des accords entre les parties concernées. Par exemple, dans un processus de passation des commandes, il est crucial de décider si le processus commence au moment où une demande d'achat est émise par un service de l'entreprise ou à son arrivée chez l'acheteur. Cette clarification évite les malentendus et assure une exécution fluide du processus.

✓ **Dénommer le processus de manière précise :**

La dénomination choisie pour un processus doit être concise et informative. Elle devrait refléter clairement le sujet et le domaine traités, évitant ainsi toute ambiguïté. Par exemple, une dénomination comme "processus de qualification et de surveillance des fournisseurs pour la fabrication d'un nouveau modèle d'automobile" est préférable à une description vague qui ne spécifie pas clairement le périmètre du processus.

✓ **Définir la finalité du processus :**

Il est essentiel de décrire avec précision ce que le processus vise à produire ou à réaliser. Par exemple, pour un processus de passation de commande, cela inclut la spécification du produit ou du service à acheter, les conditions administratives d'achat, ainsi que les exigences concernant la documentation à fournir. Une description claire des objectifs permet de guider efficacement les actions qui seront entreprises dans le cadre du processus.

¹ Cattan(M), Idrissi(N), Knockaert(P). : « Maîtriser les processus de l'entreprise », Éditions d'Organisation ,2008 ,p96.

✓ Identifier les données d'entrée et de sortie :

Chaque processus implique des données qui entrent et sortent de ses activités. Une analyse approfondie des interfaces peut conduire à ajuster cette liste au fur et à mesure que le processus est détaillé. Par exemple, dans le processus de passation de commande, les données d'entrée peuvent inclure la demande d'achat, tandis que les données de sortie comprennent la commande finalisée et les confirmations d'achat.

✓ Déterminer les actions et les acteurs impliqués :

Un processus est composé d'une série d'actions effectuées par différentes personnes ou entités au sein de l'organisation. Il est important de lister ces actions de manière exhaustive et de préciser les liens entre elles et avec les acteurs impliqués. Par exemple, dans le processus de passation de commande, les actions peuvent inclure la spécification des besoins, la consultation des fournisseurs, la sélection du fournisseur, la vérification de la commande, etc. Les acteurs impliqués peuvent être le bureau d'études, les acheteurs, les fournisseurs, et ainsi de suite.

B) Contexte externe de processus :**✓ Positionnement dans l'environnement global de l'entreprise :**

Comprendre comment le processus s'inscrit dans le flux général des opérations de l'entreprise est crucial. Cela implique d'identifier les processus amont (qui alimentent le processus étudié) et les processus aval (qui sont influencés par ce processus). Par exemple, pour un processus de fabrication, les processus amont peuvent inclure la conception et l'approvisionnement en matériaux, tandis que les processus aval peuvent concerner l'emballage et la distribution.

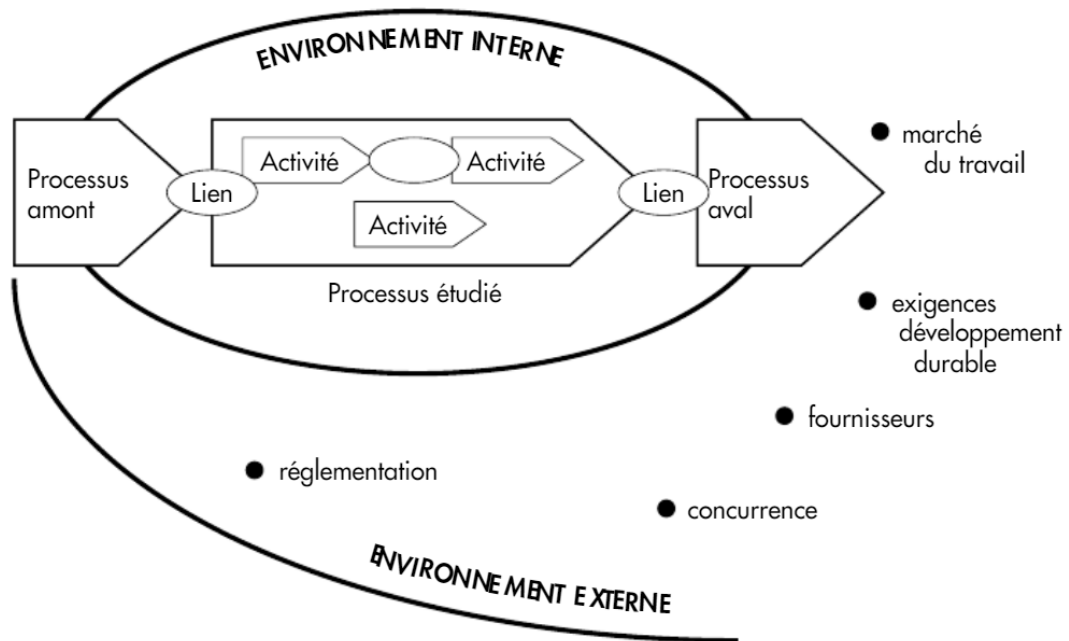
✓ Gérer les contraintes et anticiper les évolutions externes :

Un environnement d'entreprise est soumis à des contraintes externes telles que la réglementation gouvernementale, les normes industrielles et les tendances du marché. Ces facteurs peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont un processus est conçu et exécuté. Par exemple, des changements dans la réglementation environnementale peuvent nécessiter des ajustements dans les processus de production et de contrôle qualité.

En conclusion, une description complète et détaillée d'un processus inclut non seulement ses composants internes tels que les actions, les acteurs et les flux de données, mais aussi sa

position dans le contexte global de l'entreprise et sa réactivité aux facteurs externes. Cette approche permet une gestion proactive des processus et facilite l'analyse de performance, facilitant ainsi l'optimisation continue et l'adaptation aux changements environnementaux et commerciaux.

Figure 8: Définition du périmètre et de l'environnement du processus



SOURCE : Cattan, Michel • Idrissi, Nathalie • Knockaert, Patrick .(Maîtriser les processus de l'entreprise) op.cit .2008 p98

3.1.4 La centralisation à la décentralisation de la fonction achat¹ :

La centralisation de la fonction achats est une question cruciale pour de nombreux groupes ayant initialement adopté une structure complètement décentralisée, où chaque site était autonome. Au cours des dernières années, plusieurs entreprises ont opté pour une hyper centralisation des achats afin de mieux les contrôler, au risque de limiter la flexibilité et la réactivité des opérations sur le terrain. Une centralisation excessive peut cependant isoler la fonction achats du terrain, compromettant ainsi son efficacité (perte de maîtrise des enjeux opérationnels, résistance au changement). Toutefois, les objectifs de la centralisation sont significatifs. Elle permet un pouvoir de négociation accru, une meilleure compétence des acheteurs, des économies d'échelle substantielles et un contrôle renforcé.

¹ Bruel(O) et Ménage(P) : « politique d'achat et gestion des approvisionnements », op.cit. P 263

D'autre part, la décentralisation offre une plus grande réactivité sur le terrain, un meilleur contrôle par les centres de profit, une capacité à gérer des achats diversifiés et à volumes variables, ainsi qu'un meilleur contrôle des fournisseurs locaux. La plupart des entreprises doivent donc trouver un équilibre entre centralisation et décentralisation, afin d'optimiser le contrôle des achats tout en maintenant la souplesse et la réactivité des opérations. Une entreprise industrielle ou de services peut choisir entre une fonction achats centralisée ou décentralisée. Chaque option présente des avantages distincts, ce qui amène les entreprises, en fonction de leur cœur d'activité ou de leur taille, à choisir l'une ou l'autre, voire une combinaison judicieuse des deux, avec une fonction achats centralisée assortie de délégations. Ainsi, certaines familles d'achat, comme les achats hors production (par exemple les achats informatiques), peuvent être gérées par le service centralisé, tandis que la responsabilité de certains achats spécialisés est confiée aux centres de profits.

A) Comparaison entre les structures de processus d'achat :

Tableau 7 : Critères de choix de centralisation/décentralisation des achats.

La centralisation	Le décentralisation
<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement et amélioration du contrôle par la direction générale. ✓ Augmentation du pouvoir de négociation. ✓ Extension du choix des fournisseurs. ✓ Normalisation des procédures. ✓ Réalisation d'économies d'échelle ✓ 	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration des achats aux responsables des centres de profit ✓ Meilleure compréhension du terrain ✓ Connaissance approfondie des utilisateurs et fournisseurs locaux ✓ Diversification des activités et des objectifs
<p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque de flexibilité : Les besoins spécifiques des différentes unités peuvent ne pas être pris en compte. ✓ Déconnexion du terrain : Les gestionnaires centraux peuvent 	<p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perte d'économies d'échelle : Les achats dispersés peuvent entraîner des coûts plus élevés. ✓ Fragmentation des processus : Difficulté à standardiser les procédures et les pratiques.

<p>manquer de connaissance des réalités locales et des fournisseurs.</p> <p>✓ Moins de réactivité : Difficile de répondre rapidement aux changements et urgences.</p>	<p>✓ Double emploi et inefficacité : Risque de duplication des efforts et manque de coordination entre les unités.</p> <p>✓ Complexité de la gestion : Gestion plus difficile des fournisseurs et des contrats dispersés.</p>
--	---

Source : Bruel, Olivier et Ménage, Pascal Politique d'achat et gestion des approvisionnements 5eme Edition 2019 P 263

A) Les Enjeux de la Centralisation et de la Décentralisation des Achats dans les Entreprises¹ :

La décentralisation des achats se caractérise par leur rattachement aux responsables des centres de profits, qui gèrent tous les achats liés à leur activité, y compris les achats de production et hors production. Ce choix est justifié par leur meilleure connaissance du terrain par rapport aux acheteurs souvent perçus comme éloignés des réalités quotidiennes des centres de profits. Cette proximité leur permet une meilleure compréhension des utilisateurs et des fournisseurs locaux, favorisant ainsi les échanges et partenariats. La décentralisation se justifie aussi par la diversité des activités et des objectifs au sein de l'entreprise, rendant difficile une politique d'achats commune. Par conséquent, la centralisation des achats hors production et la délégation des achats de production sont parfois préférées.

Cependant, la décentralisation n'est pas toujours le résultat d'un choix stratégique, mais souvent d'une absence de politique d'achats claire. La centralisation, en revanche, nécessite une politique d'achats affirmée et des procédures établies, permettant un meilleur contrôle et une réalisation des objectifs fixés. Elle offre aussi un panel plus large de fournisseurs et renforce le pouvoir de négociation en regroupant les achats. Cela permet une meilleure visibilité sur les fournisseurs et des économies d'échelle.

Toutefois, la centralisation des achats dans les grandes entreprises n'implique pas toujours un rattachement à la direction générale. Le service achats peut dépendre de différents départements comme la production, la direction financière ou la logistique, chacun ayant des priorités différentes. Pour éviter ces biais, il est essentiel que la fonction achats soit rattachée à la direction générale. Les recherches montrent une forte corrélation entre un niveau de maturité élevé et le rattachement à la direction générale. Cette tendance se généralise dans les grandes

¹ Malm(B) : « Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », EMS Editions ,2010 ,P 29

entreprises, où les achats participent à l'établissement de la stratégie au même titre que le marketing, la finance ou la production.

Cette participation stratégique est renforcée par la reconnaissance de l'impact direct des achats sur la marge et le profit de l'entreprise. La fonction achats est donc engagée dans un processus de maîtrise des coûts et d'amélioration de la qualité. Les évolutions du marché, l'accroissement de la concurrence, la complexité croissante des produits et la nécessité d'innovation continue poussent les entreprises à chercher de l'aide auprès de leurs fournisseurs pour maintenir ou accroître leur part de marché.

La conclusion du chapitre :

Cette partie a démontré que les entreprises de services doivent adopter une approche multidimensionnelle pour évaluer et améliorer leurs processus d'achat, en intégrant des KPIs adaptés aux spécificités de leurs activités. Cette perspective permet non seulement d'améliorer l'efficacité et la qualité des achats, mais aussi de renforcer la satisfaction des parties prenantes et de mieux aligner les activités d'achat avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette partie a également essayé de montrer que la notion de performance dans les entreprises de services n'est pas encore mature, malgré le fait que l'industrie soit le référentiel du secteur des services en termes de performance et de techniques de performance.

**CHAPITRE 03 : Fondements et
Cadre d'Analyse**

L'introduction du chapitre :

Ce chapitre présente ABC Bank, une institution financière majeure en Algérie, en décrivant son historique, sa mission, sa vision et sa structure organisationnelle. Nous examinerons également le processus d'achat de la banque, en détaillant les étapes clés et les pratiques actuelles. Enfin, nous définirons le cadre méthodologique utilisé pour évaluer la performance des processus d'achat, en précisant les mesures de performance qu'on a sélectionné, les méthodes de collecte de données et les techniques d'analyse employées. Cette approche permet d'assurer une évaluation rigoureuse et de formuler des recommandations pour optimiser les achats au sein de la banque pour le prochain chapitre .

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Bank ABC

Cette partie portera sur la présentation du groupe ABC BANK en général, qui est un acteur majeur dans le secteur bancaire, de sa succursale en Algérie, ainsi que sur la structure d'accueil appelée "la direction des affaires financières".

1.1 Présentation du groupe Arab Banking Corporation (ABC) :

Au cours de cette présentation, nous allons analyser les spécificités du groupe Arab Banking Corporation (ABC), une institution financière de taille considérable qui occupe une position centrale dans le domaine bancaire, à la fois à l'échelle régionale et internationale.

1.1.1 Présentation de la Bank ABC :

L'Arab Banking Corporation BSC, dont le siège est situé à Manama, au Royaume de Bahreïn, est une institution bancaire internationale. Depuis sa fondation en 1980, Bank ABC a étendu son réseau sur cinq continents, incluant des pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Europe, des Amériques et d'Asie, avec une présence notable dans les pays du Golfe. Cotée à la Bourse de Bahreïn, la banque opère dans plus de 18 pays à travers le monde, avec la Banque centrale de Libye et la Kuwait Investment Authority parmi ses principaux actionnaires.

Bank ABC joue un rôle crucial en tant que fournisseur de services financiers diversifiés, incluant le financement du commerce, la trésorerie, le financement de projets structurés, les syndications, ainsi que les services bancaires aux entreprises et institutionnels. De plus, elle propose des services bancaires islamiques. La banque continue d'étendre son réseau de services bancaires dans la région MENA et est agréée en tant que banque de gros conventionnelle par la Banque centrale de Bahreïn.

1.1.2 Historique de groupe ABC banque :

La Banque ABC (Arab Banking Corporation BSC) a été créée à Bahreïn conformément au décret-loi n°2 de l'Amiri le 17 janvier 1980, avec un capital autorisé de 1 milliard de dollars américains. En avril 1981, les trois principaux actionnaires initiaux – le ministère des Finances du Koweït (dont les actions ont ensuite été transférées à la Kuwait Investment Authority), le secrétariat libyen du Trésor (transféré par la suite à la Banque centrale de Libye), et l'Autorité d'investissement d'Abu Dhabi – avaient intégralement versé 750 millions de dollars.

À la fin de 1989, le capital social autorisé de la Banque ABC a été porté à 1,5 milliard de dollars américains. En juin 1990, grâce à une offre internationale d'actions, le capital libéré a été augmenté à 1 milliard de dollars américains. En juin 2006, afin de dynamiser les transactions boursières, les actions de la Banque ABC ont été divisées de 10 \$ à 1 \$, alignant ainsi leur valeur sur celle des autres actions cotées à la Bourse de Bahreïn. Aujourd'hui, la Banque ABC compte plus de 1 300 actionnaires, tant institutionnels qu'individuels.

Lors d'une assemblée générale extraordinaire en avril 2008, les actionnaires ont approuvé l'augmentation du capital autorisé de la banque de 1,5 milliard de dollars américains à 2,5 milliards de dollars américains, ainsi qu'une augmentation du capital émis et libéré de 1 milliard de dollars américains à 2 milliards de dollars américains, par le biais d'une offre prioritaire d'actions aux actionnaires existants.

Une autre assemblée générale extraordinaire s'est tenue le 28 janvier 2010, où une nouvelle augmentation du capital autorisé de 2,5 milliards de dollars américains à 3,5 milliards de dollars américains a été approuvée, ainsi qu'une augmentation du capital émis et libéré de 2 milliards de dollars américains à 3,11 milliards de dollars américains par le biais d'une offre de droits de priorité aux actionnaires existants.

En décembre 2010, la Banque centrale de Libye a acquis une participation de 17,72 % détenue par l'Abu Dhabi Investment Authority dans la Banque ABC, augmentant ainsi sa participation totale à 59,37 %. En mars 2022, lors de l'assemblée générale extraordinaire, la Banque ABC a reçu l'approbation de ses actionnaires pour émettre des titres AT1 d'une valeur de 390 millions de dollars américains, ce qui a augmenté le ratio de capital Tier 1 de la Banque d'environ 130 points de base, le portant au-dessus de 17 %. De plus, les actionnaires ont approuvé l'augmentation du capital social autorisé de la Banque de 3,5 milliards de dollars américains à 4,5 milliards de dollars américains.

1.1.3 Les principaux actionnaires de BANK ABC se répartissent en cinq catégories¹ :

Les principaux actionnaires de BANK ABC se répartissent en cinq catégories distinctes :

¹ Documents interne de la banque

A) Arab Banking Corporation (BSC) Bahreïn :

Ce groupe détient une part majoritaire de 87,62 % dans BANK ABC.

Coté en bourse à Bahreïn, il regroupe plusieurs investisseurs institutionnels majeurs :

- ✓ La Banque centrale de Libye, avec une participation de 41,65 %.
- ✓ L'Autorité d'investissement koweïtienne, détenant 29,69 % des actions.
- ✓ L'Autorité d'investissement d'Abou Dhabi, possédant 17,72 % des parts.

B) Arab Investment Company-Riyadh :

- ✓ Cette société saoudienne, basée à Riyadh, détient 4,18 % de BANK ABC.
- ✓ Elle joue un rôle clé dans les investissements régionaux.

C) International Finance Corporation (IFC) :

- ✓ L'IFC, basée à Washington, aux États-Unis, possède 1,85 % des actions de BANK ABC.
- ✓ Elle est reconnue comme la principale source multilatérale de prêts et de financement pour les projets du secteur privé dans les pays en développement.

D) Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR) :

- ✓ La CAAR, basée à Alger, détient une part de 2,09 % dans BANK ABC.
- ✓ Fondée pour réguler le marché des assurances en Algérie, elle a été transformée en société par actions (SPA) conformément à la loi de 1988.

E) Autres investisseurs privés algériens :

- ✓ Divers investisseurs algériens détiennent collectivement 4,26 % des parts de BANK ABC.
- ✓ Leur participation renforce le lien entre la banque et le marché algérien.

Ce groupe d'actionnaires diversifié permet à BANK ABC de bénéficier d'un soutien financier solide et d'une large base d'investisseurs, favorisant ainsi son développement et son expansion internationale.

1.1.4 Les filiales de Bank ABC :

- ✓ Bank ABC Islamique (EC)
- ✓ Arab Financial Services BSC (c)
- ✓ Bank ABC en Algérie
- ✓ Bank ABC en Égypte
- ✓ Bank ABC en Jordanie
- ✓ Bank ABC en Tunisie
- ✓ Bank ABC au Royaume-Uni
- ✓ Banco ABC Brasil SA

1.1.5 Les missions de Bank ABC :

L'objectif principal de Bank ABC est d'assurer à ses actionnaires une croissance efficace et soigneusement calculée des plus-values et des bénéfices sur la valeur nominale des actions. La banque s'efforce de tirer parti de la puissance de son groupe international pour maximiser la rentabilité tout en répondant aux besoins d'un groupe diversifié de clients. Cela implique une gestion prudente des investissements, une stratégie de croissance durable, et une attention constante aux dynamiques du marché global pour maintenir et accroître la valeur des actions détenues par ses actionnaires.

En parallèle, Bank ABC vise à offrir des services financiers de haute qualité, innovants et adaptés aux exigences variées de sa clientèle mondiale, garantissant ainsi leur satisfaction et leur fidélité. Cette approche intégrée permet de renforcer la confiance des actionnaires et de maintenir une performance financière robuste et pérenne.

1.2 Bank ABC Algérie :

Bank ABC Algérie fait partie du groupe Arab Banking Corporation (ABC) :

1.2.1 Présentations de l'ABC banque en Algérie :

En raison de l'intérêt croissant du groupe ABC pour le marché algérien, le bureau de représentation a été transformé en une banque à part entière en décembre 1998, suite à la décision du Conseil de la Monnaie et du Crédit du 24 septembre 1998. C'est ainsi qu'est née la Arab Banking Corporation - Algérie, également connue sous le nom commercial de BANK ABC, devenant ainsi la première banque privée internationale à s'implanter en Algérie. Les

activités de la banque ont débuté le 2 décembre 1998 avec l'ouverture de son agence principale à Bir Mourad Raïs.

Depuis décembre 2013, la banque bénéficie d'un capital social de dix milliards de dinars et du soutien inconditionnel de ses actionnaires, parmi lesquels figurent l'Arab Banking Corporation (BSC) de Bahreïn, l'Arab Investment Company de Riyad, l'Institution Financière Arabe, la International Finance Corporation (IFC), la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), ainsi que divers autres investisseurs privés algériens représentant 4,26 % des parts.

Avec un effectif de 405 employés, la Banque ABC Algérie gère un réseau de 24 agences réparties sur l'ensemble du territoire national et compte plus de 40 000 clients. Cette expansion témoigne de l'engagement de la banque à fournir des services bancaires de qualité et à soutenir le développement économique de l'Algérie.

1.2.2 Objectif de Bank ABC Algérie :

- ✓ Établir une banque performante centrée sur les clients.
- ✓ Renforcer la relation banque-client en développant une transparence accrue avec la clientèle.
- ✓ Acquérir des opportunités permettant de compléter le réseau bancaire aux niveaux national et international.
- ✓ Optimiser l'exploitation tout en maintenant la santé organisationnelle de la banque.
- ✓ Continuer à améliorer la position de la banque sur le marché bancaire algérien.
- ✓ Accompagner les clients (PME, particuliers ou entrepreneurs individuels) dans leur développement en leur offrant des services innovants et des solutions adaptées.
- ✓ Attirer, développer et fidéliser les meilleurs clients afin de créer de la valeur.

1.2.3 Missions de BANK ABC Algérie :

- ✓ Les missions de la BANK ABC incluent :
- ✓ Poursuivre l'expansion et consolider sa position sur le marché bancaire algérien.
- ✓ Soutenir la croissance de tous ses segments de clientèle, qu'il s'agisse de grandes entreprises, de PME, de particuliers ou d'entrepreneurs individuels, en leur proposant des solutions adaptées et des services innovants, tout en mettant à leur disposition le réseau international du Groupe ABC.
- ✓ Attirer, développer et fidéliser les talents de haut calibre

1.2.4 La vision de la BANK ABC Algérie

La vision de BANK ABC est de renforcer sa position dans le secteur bancaire algérien et de contribuer au développement économique du pays. Pour ce faire, la banque s'efforce d'élargir son champ d'action et de proposer à sa clientèle une gamme variée de produits et services innovants, qui ont rencontré un succès notable.

Grâce à une stratégie bien définie, à la mobilisation de ses différentes entités et à la détermination de ses employés, ABC Algérie est idéalement positionnée pour saisir les opportunités et relever les défis futurs.

1.2.5 Réseaux BANK ABC Algérie :

BANK ABC possède un réseau de 24 agences réparties sur tout le territoire algérien, couvrant 15 wilayas. Ces agences sont divisées en quatre régions distinctes : la région centrale, la région est, la région ouest et la région sud.

Tableau 1: le réseau de ABC BANK

Régions	Lieux d'agences
Régions centre	Bir Mourad Raïs, Delly Brahim, Cité Chaabani, Amirouche, Kouba, Dar El Beida, City center, Staoueli, Bir Khadem, Blida, Tizi-Ouzou, Bouira, Chlef
Régions ouest	Oran, Oran2, Mostaghanem, Sidi Bellabes
Régions est	Sétif, Bourdj Bou Arreridj, Constantine, Skikda, Annaba, Bejaïa
Régions sud	Hassi-Messoud

Source : document interne de la banque

J'ai effectué mon stage plus précisément au sein du département Gestion des Achats et des Dépenses, où j'ai acquis une expérience précieuse en matière de gestion des dépenses de la Banque ABC ainsi qu'une compréhension approfondie de leurs processus d'achat.

Il est important de noter que la structure du département que j'ai observée diffère de celle mentionnée sur l'organigramme officiel, en raison de récents changements structurels. Ces modifications n'ont pas encore été mises à jour dans les procédures officielles. Par conséquent, je n'ai pas le droit de créer un nouvel organigramme sans l'accord préalable de l'entreprise.

1.3.1 Le sous département de gestion des dépenses et des achats :

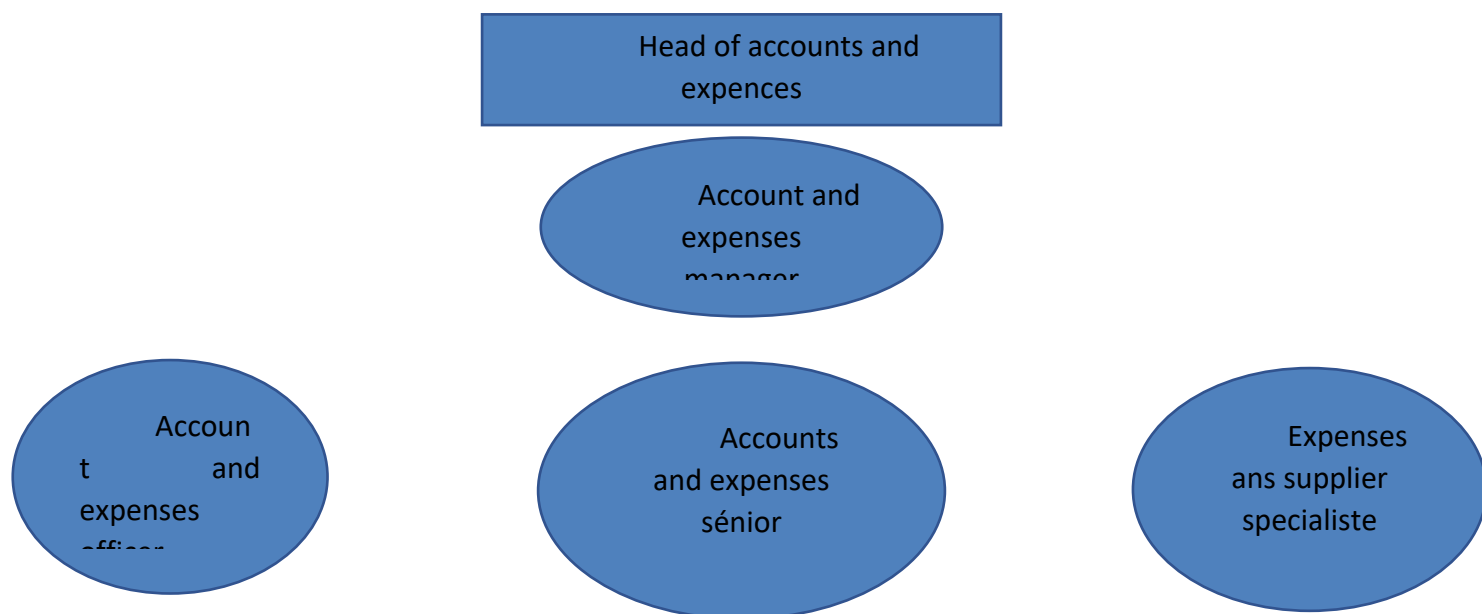
Le département des achats et de la gestion des dépenses joue un rôle central et stratégique au sein de la Banque ABC. Il agit comme un point de coordination essentiel entre les différents départements de l'organisation qui participent au processus d'achat. Étant donné que l'achat est décentralisé à la Banque ABC, le département des achats et de la gestion des dépenses a pour mission principale d'assurer une communication fluide et une collaboration efficace entre les divers départements tels que la finance, la logistique, et les services opérationnels.

Ce département veille à ce que toutes les demandes d'achat soient traitées de manière cohérente et standardisée, tout en respectant les politiques internes de l'organisation et les réglementations externes. Il joue un rôle crucial dans l'optimisation des processus d'achat, en garantissant que les biens et services nécessaires sont acquis de manière efficace et économique.

Les principales responsabilités du département incluent la gestion des relations avec les fournisseurs, la négociation des termes contractuels, et la supervision des flux d'approvisionnement pour éviter les interruptions dans les opérations de la banque. En outre, le département des achats et de la gestion des dépenses est chargé de surveiller et de contrôler les dépenses afin de s'assurer qu'elles restent dans les limites budgétaires établies.

Ce rôle de coordination est essentiel pour maintenir l'efficacité opérationnelle et pour soutenir les objectifs stratégiques de la Banque ABC en matière de gestion des ressources et de contrôle des coûts.

Figure 10 : l'organigramme de département achat et gestion de dépenses



Source : document interne de la banque ABC

C) Le rôle de Head of accounts and expenses:

Le Responsable des Comptes et Dépenses joue un rôle crucial et multifonctionnel au sein du département des achats et de la gestion des dépenses de la Banque ABC. Ce poste est essentiel pour garantir la transparence, l'efficacité et l'optimisation des processus d'achats et financiers de l'organisation. Voici les principales responsabilités et les aspects clés de ce rôle :

Le Responsable des Comptes et Dépenses est chargé de superviser tous les aspects des processus comptables, y compris la préparation et la gestion des états financiers, le suivi des transactions financières et la garantie de l'exactitude des enregistrements comptables. Il veille à ce que toutes les opérations soient conformes aux normes comptables et aux réglementations financières en vigueur. En outre, ce rôle implique la gestion et le contrôle des dépenses de l'entreprise, comprenant l'élaboration de budgets, le suivi des dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires, et l'analyse des écarts. Le Responsable des Comptes et Dépenses doit s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs financiers de la banque.

En tant que point de coordination entre les différents départements, le Responsable des Comptes et Dépenses collabore étroitement avec les autres services de la banque, tels que les finances, les achats, la logistique et les opérations. Cette collaboration est essentielle pour

garantir que toutes les demandes et les processus d'achat sont alignés sur les politiques financières de l'entreprise. De plus, le Responsable des Comptes et Dépenses joue un rôle clé dans l'évaluation et la sélection des fournisseurs, participant activement à la négociation des termes et conditions des contrats pour garantir que la banque obtient les meilleures conditions possibles en termes de coût, de qualité et de délai de livraison.

La création de rapports financiers détaillés et l'analyse des données sont des éléments essentiels de ce rôle. Le Responsable des Comptes et Dépenses doit être capable de fournir des rapports précis et opportuns à la direction, mettant en lumière les tendances, les anomalies et les opportunités d'amélioration. Pour assurer l'intégrité financière et prévenir les fraudes, le Responsable des Comptes et Dépenses doit mettre en place et maintenir des contrôles internes robustes. Cela comprend la définition de procédures, la conduite d'audits internes réguliers et la mise en œuvre de politiques de conformité.

En outre, le Responsable des Comptes et Dépenses est responsable de la formation et du développement des compétences de l'équipe de comptabilité et de gestion des dépenses. Il doit s'assurer que tous les membres de l'équipe sont bien informés des meilleures pratiques et des dernières évolutions en matière de gestion financière.

Le Responsable des Comptes et Dépenses doit également suivre de près le processus d'achat de la banque, assurant que toutes les étapes, de l'identification des besoins à la réception des biens, sont effectuées correctement. Il doit autoriser certains achats, garantissant que les dépenses sont justifiées et conformes aux politiques budgétaires de l'organisation. Enfin, il doit gérer les risques financiers, identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels pour la banque, et chercher continuellement des moyens d'optimiser les processus financiers grâce à des technologies et des outils avancés.

En somme, le Responsable des Comptes et Dépenses est un pilier fondamental du département des achats et de la gestion des dépenses, assurant non seulement la stabilité financière de l'organisation, mais aussi sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme.

D) Les tâches de département :

Le département des achats et de gestion des dépenses de la Banque ABC joue un rôle central dans le bon fonctionnement et l'efficacité financière de l'organisation. Ce département est responsable de diverses tâches essentielles pour garantir que les biens et services nécessaires sont acquis de manière efficiente et conforme aux politiques de l'entreprise. les principales tâches et responsabilités de ce département :

1) Émission des Bons de Commande :

Le département est chargé de la création et de l'émission des bons de commande pour l'acquisition de biens et de services. Cela comprend la validation des demandes internes, la sélection des fournisseurs et l'émission des bons de commande conformes aux besoins de l'entreprise avec la participation des déférents parties prenantes a chaque étapes etape de processus d'achat.

2) Vérification et filtrage des Fournisseurs :

Le département effectue des vérifications rigoureuses des fournisseurs pour s'assurer qu'ils répondent aux critères fiabilité et de conformité de la banque. Cela inclut des vérifications de l'historique des fournisseurs, des évaluations de performance et des audits réguliers.

3) Validation des Accords sur les Demandes d'Achat :

Le département est responsable de la vérification et de la validation des accords sur les demandes d'achat. Cela comprend l'examen des termes et conditions, la vérification des prix et des quantités, et l'approbation finale des demandes d'achat avant l'émission des bons de commande.

4) Gestion de la Caisse :

La gestion de la caisse est une responsabilité clé du département, incluant le suivi des entrées et sorties de fonds, la réconciliation des comptes de caisse et l'assurance de la disponibilité des liquidités nécessaires pour les opérations quotidiennes.

5) Remboursement des Employés :

Le département gère les processus de remboursement des dépenses des employés. Cela comprend la vérification des reçus et des rapports de dépenses, l'approbation des remboursements et la coordination des paiements aux employés.

6) Satisfaction des Besoins du CEO :

Le département des achats et de la gestion des dépenses veille à ce que tous les besoins spécifiques du CEO soient satisfaits. Cela inclut la gestion des achats personnels et professionnels pour le CEO, en s'assurant que toutes les demandes sont traitées rapidement et efficacement.

7) Suivi des Demandes d'Achat :

Le département suit toutes les demandes d'achat, de l'initialisation à la finalisation. Cela inclut la gestion des approbations, la coordination avec les fournisseurs, et la garantie que les biens et services sont livrés conformément aux spécifications et aux délais convenus.

8) Soutien aux Opérations de l'Entreprise :

Le département soutient toutes les opérations de l'entreprise en garantissant que les besoins en biens et services sont satisfaits de manière rapide et efficace. Cela inclut la coordination avec les autres départements pour comprendre leurs besoins et fournir des solutions d'achat appropriées.

Section 02 : le processus d'achat a ABC BANK

Bank ABC Algeria engage des dépenses de fonctionnement et d'investissement nécessitant de recourir à des fournisseurs et prestataires pour satisfaire ses besoins. Certaines dépenses sont encadrées par des textes de lois, qu'il est impératif de respecter. Les dépenses, qu'elles soient budgétisées ou non, doivent être engagées en stricte conformité avec les principes énoncés par le standard de la banque. Ces principes incluent la définition des structures habilitées à initier, engager et exécuter les paiements, ainsi que les conditions de filtrage des fournisseurs et le respect du code de conduite.

Le standard s'applique à l'ensemble des dépenses initiées par les structures de Bank ABC Algeria, à l'exception des dépenses initiées à la demande du directeur général et des charges du personnel (salaires, charges patronales, frais de mission, etc.).

Au sein de la Banque ABC, le processus d'achat se distingue par sa décentralisation tant en termes de parties prenantes que d'informations et d'approbations. Cette approche se traduit par la présence de multiples intervenants à chaque étape du processus, chacun contribuant à la transparence et à la responsabilité dans les décisions d'achat. Cette décentralisation, qui montre la complexité et la diversité des perspectives impliquées, est la raison pour laquelle nous avons consacré toute une section à l'explication détaillée de ce processus.

2.1 Initiation de la dépense

Chaque structure initiatrice devra exprimer son besoin à une structure qui se charge du reste en coordination avec d'autres structures telles que la structure de gestion des achats et des dépenses, la structure des affaires juridiques, la structure de conformité, etc.

B) Dépenses liées au fonctionnement général :

La direction "Accounts & Expenses" est responsable de satisfaire les besoins en matière de :

- ✓ Fournitures de bureau
- ✓ Consommables informatiques
- ✓ Organisation logistique des événements (billetterie, restauration, hébergement)
- ✓ Messagerie & carburant

C) Dépenses liées aux équipements et autres dépenses connexes :

La structure "Corporate Services" est responsable de satisfaire les besoins en matière de

:

- ✓ Mobilier de bureau, travaux de réalisation et d'aménagement divers équipements, notamment ceux de la sécurité
- ✓ Conclusion de polices d'assurance nécessaires à la protection des actifs
- ✓ Contrats entrant dans le cadre du dispositif d'hygiène et de sécurité
- ✓ Contrats de maintenance entrant dans le cadre du dispositif hygiène et sécurité
- ✓ Téléphones mobiles
- ✓ Autres dépenses liées aux actifs immobiliers

D) Dépenses liées aux projets et équipements informatiques :

Les dépenses liées aux projets et équipements informatiques et celles relatives aux prestations de service ou de consulting IT sont initiées par la structure "IT".

E) Dépenses liées à la formation du personnel :

Les dépenses liées à la formation du personnel et autres prestations relatives à la gestion des ressources humaines sont initiées par la structure des "Ressources Humaines".

F) Dépenses liées à la communication d'entreprise :

Les dépenses liées à la communication sont initiées par le Head of Corporate Communication.

G) Autres dépenses occasionnelles :

Toute structure initiatrice d'une dépense est tenue de respecter les principes édictés par le présent standard.

2.1.1 Accord préalable d'engagement

Pour assurer une gestion rigoureuse des dépenses, un système d'accord préalable est mis en place. Selon le montant de la dépense, différents niveaux de validation sont requis :

- ✓ Responsable Comptabilité & Gestion des Dépenses :
Pour les dépenses inférieures ou égales à DZD 500.000 (HT).
- ✓ COO/DCOO :
Pour les dépenses supérieures à DZD 500.000 (HT).
- ✓ CEO : pour les dépenses supérieures à DZD 800.000 (HT).

- ✓ Pour les dépenses dépassant certains seuils, une validation par le Groupe COO est également nécessaire. Les dépenses d'investissement et de fonctionnement dont le montant dépasse US \$20 000 (TTC) nécessitent un accord préalable détaillé et justifié.

A) Dépenses d'investissement (y compris projets IT) :

Toute dépense budgétisée ou non, dont le montant en contre-valeur de dinars dépasse US \$20 000 (TTC), nécessite une validation par le Group COO.

B) Dépenses de fonctionnement :

Toute dépense de fonctionnement dont le montant en contre-valeur de dinars dépasse US \$20 000 (TTC) nécessite une validation par le Group COO, à l'exception de certaines charges courantes comme les salaires, les charges de location, et les factures de services publics.

C) Dépenses de communication :

Toute dépense de communication, destinée à la promotion de Bank ABC Algeria, dont le montant en contre-valeur de dinars dépasse US \$20 000 (TTC) doit être motivée et expliquée dans un formulaire MEP.

D) Dépenses exceptionnelles (dons et cadeaux) :

Les dépenses exceptionnelles, telles que les dons ou les cadeaux, doivent respecter les politiques du groupe. Les dons doivent être approuvés par la structure communication après vérification et autorisation des documents nécessaires. Les cadeaux doivent respecter les seuils imposés par la banque et nécessitent une approbation locale et du groupe selon la valeur du cadeau.

E) Dépenses de nature récurrente :

Pour les dépenses récurrentes (charges de location, contrats de prestation de service, etc.), l'accord de la maison mère est requis une seule fois à la conclusion du contrat.

A la fin, le Chief Financial Officer est responsable de s'assurer que les dépenses sont formulées dans le cadre du budget approuvé, que toute dépense est provisionnée durant le mois concerné, et que les dépenses hors prévisions budgétaires sont dûment autorisées. Le contrôle financier est matérialisé par la signature du Chief Financial Officer sur le formulaire d'engagement des dépenses.

2.2 Exigences en matière d'entrée en relation/maintien de la relation avec les fournisseurs

2.2.1 Champ d'application :

Certaines catégories d'achats et de fournisseurs sont exclues du domaine d'application de ces exigences, telles que les achats de faible valeur, les fournisseurs sans contrat légal avec la banque, et les institutions gouvernementales.

2.2.2 Termes et Définitions :

Un "Fournisseur" est défini comme une personne physique ou morale qui conclut un accord contractuel avec Bank ABC Algeria pour fournir des biens, des solutions logicielles ou des services. Les "Ultimate Beneficial Owners (UBOs)", sont les individus ou entités possédant directement 20% ou plus du capital ou des parts sociales du fournisseur.

2.2.3 Rôles et responsabilités :

Tous les employés sont responsables de la gestion efficace des risques de compliance en matière de criminalité financière. La structure initiant la dépense est principalement responsable de l'exercice de la diligence raisonnable envers les fournisseurs.

2.2.4 Exigences de diligence raisonnable :

Les exigences incluent l'identification, la vérification et le filtrage des fournisseurs. Avant la signature du contrat, la structure initiatrice doit recueillir et vérifier les informations des fournisseurs. Un filtrage préalable est effectué pour s'assurer que le fournisseur n'est pas impliqué dans des activités illégales.

2.2.5 Filtrage périodique des fournisseurs :

Les fournisseurs sont soumis à un contrôle annuel et lors du renouvellement du contrat ou de toute modification. Ce contrôle assure la mise à jour des informations et la conformité continue avec les normes de la banque.

2.2.6 Fournisseurs/prestataires interdits :

Il est interdit de conclure des contrats avec des fournisseurs situés dans des pays interdits ou figurant sur des listes de sanctions applicables.

2.2.7 Alerte d'activité suspecte :

Toute activité suspecte impliquant des fournisseurs doit être signalée à la Direction de la Compliance & AML. Les employés doivent établir une déclaration de soupçon en cas de suspicion de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme, de corruption ou de pots-de-vin.

Bank ABC Algeria comme n'importe quelle banque n'accepte pas de nouer et de maintenir des relations d'affaires qu'avec des fournisseurs s'engageant à respecter le code de conduite. Les cadeaux ou divertissements doivent être conformes à la politique du groupe.

Toutes les informations recueillies doivent être conservées pendant une période minimale de 10 ans. Une liste consolidée de tous les fournisseurs est tenue par la Direction "Account and Expenses Management".

2.2.8 Contrôle financier d'engagement de la dépense :

Le Chief Financial Officer est responsable de s'assurer que les dépenses sont formulées dans le cadre du budget approuvé, que toute dépense est provisionnée durant le mois concerné, et que les dépenses hors prévisions budgétaires sont dûment autorisées. Le contrôle financier est matérialisé par la signature du Chief Financial Officer sur le formulaire d'engagement des dépenses.

2.3 Approbation de la sélection des fournisseurs/prestataires :

Pour le cas où le montant de la dépense ne dépasse pas 1.000.000 (HT), la structure initiatrice est chargée de sélectionner les fournisseurs selon un devis ou une consultation, sans entrer en relation directe avec le fournisseur. Dans ce cas, la banque ne procède pas au screening du fournisseur.

Sinon, Le comité d'achat est l'organe désigné pour approuver la sélection des fournisseurs et prestataires pour les dépenses égales ou supérieures à DZD 1.000.000 (HT). Il examine et approuve les offres des fournisseurs en veillant à ce que les procédures de consultation aient été respectées.

2.3.1 Mode de sélection des fournisseurs :

1) Sélection sur la base d'un devis unique :

Pour les commandes dont le montant ne dépasse pas DZD 500.000 (HT), la sélection peut se faire sur la base d'un devis unique. Exceptionnellement, pour des montants supérieurs, cette méthode est autorisée si la commande ne peut être satisfaite qu'auprès d'un fournisseur agréé en Algérie, en cas d'infructuosité constatée, ou si le fournisseur offre des prix défiant toute concurrence.

2) Consultation directe ouverte :

Pour les achats dont le montant est compris entre DZD 500.000 et DZD 1.000.000 (HT), une consultation directe auprès de trois fournisseurs au minimum est requise. Les consultations peuvent être reçues par fax, e-mail ou courrier postal.

3) Consultation directe sous scellée :

Pour les achats dont le montant est compris entre DZD 1.000.000 et DZD 10.000.000 (HT), une consultation directe sous plis fermés anonymes est requise. Les consultations sont reçues sous plis fermés anonymes au bureau d'ordre.

2.4 Avis d'appel d'offre :

En cas de difficultés à obtenir des consultations directes, un avis d'appel d'offre est requis. Cet avis sera publié dans la presse nationale ou étrangère selon le cas. La sélection est validée par le comité d'achat.

2.4.1 Critères de Sélection

La sélection des fournisseurs est basée sur plusieurs critères :

- ✓ La qualité et la fiabilité du bien ou service
- ✓ La réputation, la notoriété et l'intégrité du fournisseur
- ✓ La disponibilité du service après-vente
- ✓ Les prix concurrentiels
- ✓ Les délais de livraison et/ou de réalisation
- ✓ D'autres critères définis par l'initiateur de la dépense

En règle générale, le fournisseur offrant le prix le plus bas est sélectionné. Toutefois, des exceptions peuvent être faites en raison d'exigences spécifiques de qualité ou de disponibilité du service après-vente, nécessitant une justification détaillée documentée et conservée.

Les fournisseurs identifiés sont consignés par chaque structure initiatrice dans un registre électronique. Un registre consolidé est tenu par le Head of Accounts & Expense Management pour assurer la gestion du risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement.

Toute dépense relative à des prestations de service récurrentes ou des livraisons échelonnées donne lieu à la signature d'un contrat en bonne et due forme. Le contrat est signé conjointement entre le fournisseur/prestataire et les personnes habilitées de Bank ABC Algeria. Avant signature, le contrat est soumis à la Direction des Affaires Juridiques pour validation, accompagné des documents requis.

2.4.2 Appel d'offre et Comité d'Achat :

Le Comité d'Achat a pour objectif de s'assurer que les procédures de consultation ont été respectées par les structures initiatrices de la dépense, conformément aux règles définies par le standard d'engagement et de contrôle des dépenses. Il supervise l'ouverture des plis en cas de consultation ou d'avis d'appel d'offres, approuve les demandes éventuelles de rallonge des délais de dépôt des offres, et examine et approuve la sélection des offres des fournisseurs pour toute dépense égale ou supérieure à DZD 1.000.000 (HT).

A) Composition :

Le Comité d'Achat est composé de huit membres, dont cinq permanents et trois suppléants désignés par le Directeur Général sur proposition du Directeur Achats et Gestion des Dépenses. Le secrétariat du Comité Achat est confié au Directeur Achats et Gestion des Dépenses ou à son suppléant. Les membres désignés font partie du Top Management de Bank ABC Algeria pour un mandat de trois ans. Le responsable ayant initié la dépense est invité aux réunions du comité d'Achat selon les dossiers inscrits à l'ordre du jour, avec la qualité de membre non-votant.

B) Périodicité des réunions :

Le Comité d'Achat se réunit chaque fois que nécessaire. Le comité est convoqué par le Président via le secrétariat du Comité. La convocation est envoyée à tous les membres avec l'ordre du jour et les documents à examiner. La validation de la sélection de l'offre peut se faire par circulation (comité tournant) pour éviter les contraintes d'indisponibilité des membres en présentiel. Les réunions du comité d'Achat sont validées une fois le quorum atteint.

C) Mode de prise de décision :

Le quorum du Comité d'Achat est fixé à quatre membres votants, dont le président. Les décisions du comité sont prises à la majorité des membres votants. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.

D) Sélection des fournisseurs/prestataires :

La sélection des fournisseurs est basée sur des critères tels que la qualité et la fiabilité du bien/service, la réputation et l'intégrité du fournisseur, la disponibilité du service après-vente, les prix concurrentiels, les délais de livraison/réalisation, et d'autres critères définis par l'initiateur de la dépense. En règle générale, le prix le plus bas est sélectionné, mais des exceptions peuvent être faites en cas d'exigences spécifiques.

1) Ouverture des plis et présélection

Au minimum, trois membres du Comité d'Achat se réunissent pour l'ouverture des plis. Les plis ne doivent porter aucune indication du fournisseur. La clôture de cette réunion est matérialisée par un procès-verbal signé par les membres présents. Les offres retenues sont transmises à la structure initiatrice de la dépense pour étude et présentation.

2) Sélection finale des fournisseurs

Les membres du comité examinent les critères de sélection présentés par la structure initiatrice de la dépense pour approbation. L'approbation se fait par les membres permanents votants par comité tournant. La sélection est matérialisée par un procès-verbal signé par les membres.

2.5 Le Processus de Screening des Fournisseurs :

Et comme mentionné précédemment, le screening des fournisseurs n'est réalisé que lorsqu'il y a une relation établie avec le fournisseur ou les prestataires de services, par exemple lors d'un appel d'offres ou d'une activité récurrente avec un prestataire qui nécessite que la banque entre en relation avec lui.

Le processus de screening des fournisseurs et des prestataires vise à documenter les procédures à suivre lors de l'entrée en relation et durant le cycle de vie de la relation d'affaires. Ce processus fait partie du dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, exigeant une connaissance approfondie des fournisseurs et l'application de due diligence à leur égard.

Le screening des fournisseurs est basé sur la norme de dépistage de la criminalité financière du groupe et le standard d'engagement et de contrôle des dépenses.

2.5.1 Fournisseurs et prestataires interdits :

Il est interdit à Bank ABC Algeria de conclure des contrats avec des fournisseurs situés dans des pays interdits ou figurant sur des listes de sanctions. Les contrats ne peuvent pas être conclus avec des personnes enregistrées sur des listes noires ou refusant de fournir les documents juridiques requis.

2.5.2 Processus de sélection

1) Recueil de la KYS et du dossier juridique :

La Direction Account and Expenses Management vérifie la fiche KYS dûment renseignée et signée par la structure initiatrice de la dépense et la Direction des Affaires Juridiques, ainsi que la documentation juridique requise. La structure initiatrice de la dépense doit remplir la fiche KYS, la signer, la scanner avec les documents juridiques, et la transmettre par email à la Direction des Affaires Juridiques, en copiant la Direction Achats et Gestion des Dépenses et la Direction de la Conformité.

2) Vérification de la KYS :

Le juriste vérifie que la fiche KYS est correctement remplie et signée, et que les informations recueillies sont dûment documentées. La fiche KYS est ensuite transmise pour filtrage à la Direction des Achats et Gestion des Dépenses.

3) Filtrage :

Le filtrage est effectué sur World-Check par le Expenses Officer ou le Expenses Spécialiste, en introduisant les informations identifiant le fournisseur. Les résultats du screening doivent être commentés sur la fiche de screening et conservés au dossier du fournisseur.

4) Revue annuelle et événementielle :

La révision des données d'identification des fournisseurs est obligatoire. Un filtrage annuel est réalisé par la Direction des Achats et Gestion des Dépenses. Trois mois avant la date d'anniversaire, chaque structure doit informer ses fournisseurs de la nécessité d'actualiser leurs données juridiques et transmettre les documents requis.

2.6 La contractualisation :

Dans la contractualisation, Bank ABC Algeria s'engage à respecter des normes élevées en matière de transparence et d'équité. Chaque contrat est minutieusement examiné pour garantir qu'il reflète les valeurs fondamentales de la banque, notamment le respect du client, la collaboration et la constance. Les clauses contractuelles incluent souvent des stipulations concernant la conformité réglementaire, la gestion des risques, et la responsabilité sociale et

environnementale. De plus, la banque s'assure que ses fournisseurs partagent ces engagements et sont prêts à maintenir des standards éthiques rigoureux tout au long de la relation contractuelle.

Commentaire :

Donc finalement on peut constater que le processus d'achat de la banque Abc est :

- ✓ Décentralisation sur plusieurs volets.
- ✓ Plusieurs structures initiatrices.
- ✓ Plusieurs approbateurs (avec un accord sur support papier).
- ✓ Une vigilance très élevée.
- ✓ Un processus partiellement digitalisé.
- ✓ La trace de papier est toujours présente.
- ✓ Une exigence remarquable pour l'application de la procédure du processus d'achat.

Maintenant on va essaie d'évaluer la performance de ce processus

Section 03 : le cadre méthodologique de la recherche :

Dans cette section, nous présentons le cadre méthodologique de notre étude, visant à analyser la performance du processus d'achat dans les entreprises de services, en prenant le cas de la Banque ABC. Cette section assure une compréhension approfondie de notre réflexion et l'enchaînement de cette étude

Dans cette section, nous présentons le cadre méthodologique de notre étude, visant à analyser la performance du processus d'achat dans le cas de la Banque ABC. Cette section assure une compréhension approfondie de notre réflexion et de l'enchaînement de cette étude, en détaillant les méthodes et les approches utilisées pour collecter et analyser les données. Elle met en lumière les raisons derrière le choix de l'entreprise étudiée, les techniques de collecte de données, ainsi que les procédures d'analyse, garantissant ainsi la rigueur scientifique de notre recherche.

3.1 Justification du Choix de l'Entreprise

Le choix de la Banque ABC pour cette étude repose sur plusieurs critères déterminants :

A) Représentativité du Secteur des Services :

La Banque ABC est une institution majeure dans le secteur des services financiers, ce qui en fait un exemple représentatif pour l'analyse des processus d'achat dans ce domaine.

B) Complexité et Diversité des Achats :

En tant que banque, ABC engage une variété d'achats allant des fournitures de bureau aux services technologiques et professionnels, offrant un terrain d'étude riche et varié pour évaluer la performance du processus d'achat.

C) Internalisation de la Fonction Achat :

La Banque ABC n'opte pas pour l'externalisation de la fonction achat. Cette particularité permet d'analyser le processus d'achat en interne avec les parties prenantes de la banque, et de comprendre leur raisonnement ainsi que les étapes qu'ils suivent.

D) Importance Stratégique des Achats :

Dans le secteur bancaire, les achats jouent un rôle stratégique crucial en matière de gestion des coûts et de conformité réglementaire. Étudier le processus d'achat de la Banque ABC permet de mettre en lumière des aspects critiques de la gestion des achats dans un contexte de haute exigence.

E) Volonté d'Amélioration Continue :

La Banque ABC est engagée dans une démarche d'amélioration continue de ses processus internes. Cette ouverture à l'évaluation et à l'optimisation des pratiques existantes en fait un sujet d'étude idéal pour analyser et proposer des améliorations de performance.

Ces éléments justifient le choix de la Banque ABC comme cadre d'étude pour notre analyse de la performance des processus d'achat, garantissant des insights pertinents et applicables à d'autres entreprises de services similaires.

3.2 Posture épistémologique :

Dans ce travail de recherche, nous adoptons une perspective épistémologique positiviste, qui repose sur un raisonnement hypothético-déductif. Cette approche commence par l'identification d'une problématique et la formulation de questions de recherche, qui sont ensuite transformées en hypothèses à tester. Selon Dehbi et Angade (2019), "ce raisonnement démarre avec une problématique et des questions et se transforme en hypothèses qui vont être testées par la suite". Cette démarche est fondée sur des propositions hypothétiques permettant de parvenir à des conséquences logiques, vérifiables empiriquement. En d'autres termes, nous partons d'hypothèses spécifiques que nous soumettons à des tests rigoureux pour confirmer ou infirmer leur validité. Cette méthode garantit que nos conclusions sont basées sur des preuves tangibles et mesurables, renforçant ainsi la rigueur scientifique de notre étude.

3.3 Approche méthodologique :

Notre étude se base sur une méthodologie quantitative dans le but de collecter et analyser les données liées à la performance des processus d'achats dans les entreprises de services, en prenant le cas de ABC Banque comme étude de cas.

Lorsque nous parlons de la performance, nous entendons la mesure à l'aide de KPI (indicateurs clés de performance). Cependant, nous n'avons pas opté pour le calcul direct des KPI, car nous n'avons pas accès aux données numériques de la banque.

« L'approche quantitative suit principalement la méthode scientifique de confirmation, car elle est axée sur le test des hypothèses et les tests théoriques. Cette logique considère qu'il est primordial d'énoncer les hypothèses, puis de les tester avec des données empiriques pour vérifier si elles sont confirmées ou infirmées » (DEHBI & ANGADE, 2019).

3.3.1 Instrument de recherche :

Comme cette recherche fait appel à une méthodologie quantitative, nous avons utilisé un questionnaire afin de récolter des informations pertinentes et suffisantes pour analyser la performance des processus d'achats dans les entreprises de services, en prenant ABC Banque comme un cas d'étude. Notre objectif est d'évaluer les différentes dimensions du processus d'achat sans recourir directement au calcul des KPI, car nous n'avons pas accès aux données numériques de la banque.

L'élaboration de ce questionnaire nous a conduit à réaliser une revue de littérature pour identifier les échelles et les modèles permettant d'évaluer les différentes variables de notre recherche. Ce questionnaire est conçu en accord avec nos objectifs de recherche.

Notre questionnaire comprend trois parties :

- ✓ **La première partie :** porte sur les données personnelles et professionnelles de notre échantillon (le sexe, l'âge, Catégorie socioprofessionnelle, et l'expérience professionnelle).
- ✓ **La deuxième partie :** contient six axes permettant d'évaluer de manière approfondie le processus d'achat : Respect de la structure formelle, Relation et coordination entre les services, Qualité de l'information diffusée, . Flexibilité de la structure, LES KPIS, la satisfaction des clients internes
- ✓ **La troisième partie :** est constituée d'une question ouverte visant à détecter et confirmer les problèmes spécifiques liés au processus d'achat, Cette question permet de recueillir des informations qualitatives complémentaires aux données quantitatives collectées précédemment.

En combinant ces trois parties, notre questionnaire nous permet de collecter des données riches et variées, essentielles pour une analyse approfondie de la performance des processus d'achats chez ABC Banque.

Pour notre questionnaire (voir annexe n), nous avons posé trois questions pour chaque critère d'évaluation afin d'avoir une vision plus large et détaillée de chaque critère évalué.

Axe 01 : le processus d'achat

On a utilisé cet axe afin de voir le lien entre avec les autres mesures et c'est l'axe principale

- ✓ **Question 01 :** Cette question vise à évaluer le niveau de compréhension des participants concernant les objectifs du processus d'achat de la banque. Elle permet de déterminer si les employés sont bien informés sur les buts et les intentions stratégiques de l'organisation en matière d'achats.
- ✓ **Question 02 :** Cette question cherche à recueillir des perceptions sur l'efficacité globale du processus d'achat. Elle permet d'évaluer comment les employés perçoivent la performance du processus en termes de rapidité, qualité, et coût, et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- ✓ **Question 03 :** Cette question a pour but d'évaluer le degré d'intégration et d'implication des participants dans le processus d'achat. Elle permet de comprendre si les employés se sentent inclus et s'ils jouent un rôle actif dans les différentes étapes du processus d'achat.

Axe 02 : Respect de la structure formelle

- ✓ **Question 1 :** Cette question vise à évaluer le niveau de connaissance et de familiarité des participants avec les procédures formelles d'achat de leur entreprise. Cela permet de comprendre dans quelle mesure les employés sont conscients des règles et des protocoles établis pour les achats.
- ✓ **Question 2 :** Cette question cherche à examiner la fréquence à laquelle les participants observent des écarts par rapport aux procédures formelles d'achat dans leur département ou service. Cela permet de détecter les problèmes potentiels de conformité et d'adhésion aux politiques établies.

- ✓ **Question 3 :** Cette question évalue l'efficacité perçue des procédures formelles d'achat dans le respect des politiques de l'entreprise. Cela permet de comprendre si les employés estiment que les processus établis sont efficaces pour garantir la conformité et la cohérence dans les achats.

Axe 03 : Relation et coordination entre les services

- ✓ **Question 1 :** Cette question vise à évaluer la qualité de la communication entre différents services impliqués dans le processus d'achat. Cela permet de comprendre si les canaux de communication sont ouverts et efficaces pour faciliter la collaboration entre les services.
- ✓ **Question 2 :** Cette question cherche à identifier les conflits ou les problèmes de coordination entre les différents services lors de la réalisation des achats. Cela permet de détecter les points de friction potentiels qui pourraient entraver la coordination et la collaboration entre les départements.
- ✓ **Question 3 :** Cette question évalue l'efficacité des efforts de l'entreprise pour encourager la collaboration entre les différents services impliqués dans le processus d'achat. Cela permet de déterminer si les initiatives de l'entreprise pour favoriser la coordination entre les services sont perçues comme efficaces par les employés.

Axe 04 : Qualité de l'information diffusée

- ✓ **Question 1 :** Cette question vise à évaluer la fiabilité des informations fournies par le système d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat. Cela permet de comprendre si les employés ont confiance dans les données et les informations fournies par les systèmes de l'entreprise.
- ✓ **Question 2 :** Cette question cherche à déterminer la pertinence des informations disponibles via les systèmes d'information de l'entreprise pour prendre des décisions d'achat efficaces. Cela permet de comprendre si les informations disponibles sont adaptées aux besoins des utilisateurs pour prendre des décisions éclairées en matière d'achat.
- ✓ **Question 3 :** Cette question évalue la satisfaction des employés à l'égard de la couverture et de la pertinence des informations fournies par les systèmes d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat. Cela permet de déterminer si les

informations disponibles sont jugées satisfaisantes et adéquates par les utilisateurs pour effectuer leurs tâches d'achat.

Axe 05 : Flexibilité de la structure

- ✓ **Question 1 :** Cette question vise à évaluer la réactivité de l'entreprise aux changements imprévus dans l'environnement externe lorsqu'ils affectent les processus d'achat. Cela permet de comprendre si l'entreprise est capable de s'adapter rapidement et efficacement aux changements externes pour maintenir des processus d'achat flexibles.
- ✓ **Question 2 :** Cette question cherche à déterminer dans quelle mesure les employés sont autorisés à apporter des ajustements aux processus d'achat en fonction des besoins changeants de l'entreprise ou de son environnement. Cela permet de comprendre si les employés ont la latitude nécessaire pour modifier les processus d'achat pour répondre aux exigences changeantes.
- ✓ **Question 3 :** Cette question évalue l'efficacité des efforts de l'entreprise pour encourager l'innovation et la flexibilité dans les processus d'achat pour répondre aux défis émergents. Cela permet de déterminer si l'entreprise encourage activement les initiatives visant à maintenir des processus d'achat agiles et adaptables pour faire face aux changements dans l'environnement externe.

Axe 06 : Indicateurs de performance (KPIs) :

- ✓ **Question 01 :** Cette question vise à évaluer le niveau de satisfaction des participants à l'égard des indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat de ABC Banque. Cela permet de comprendre si les employés sont satisfaits des mesures en place pour évaluer la performance.
- ✓ **Question 02 :** Cette question cherche à déterminer dans quelle mesure les participants estiment que les indicateurs de performance actuels reflètent fidèlement l'efficacité globale du processus d'achat de ABC Banque. Cela permet de comprendre si les KPIs actuels sont perçus comme adéquats pour représenter la réalité de la performance des achats.
- ✓ **Question 03 :** Cette question évalue l'opinion des participants sur l'impact potentiel de l'ajout ou de l'amélioration des indicateurs de performance pour une évaluation plus précise de l'efficacité du processus d'achat de ABC Banque. Cela permet de déterminer

si les employés pensent que de nouveaux KPIs ou des KPIs améliorés pourraient mieux représenter la performance des achats.

Axe 07 : Satisfaction des clients internes :

- ✓ **Question 01 :** Cette question vise à évaluer la satisfaction des participants quant à la communication et la collaboration avec les fournisseurs dans le cadre du processus d'achat de ABC Banque. Cela permet de comprendre si les interactions avec les fournisseurs sont perçues comme efficaces et satisfaisantes.
- ✓ **Question 02 :** Cette question cherche à évaluer le niveau de satisfaction des départements utilisateurs de ABC Banque concernant la qualité et la pertinence des produits ou services achetés. Cela permet de comprendre si les produits ou services acquis répondent aux besoins et attentes des utilisateurs internes.
- ✓ **Question 03 :** Cette question évalue l'opinion des participants sur l'impact de la qualité et de la disponibilité des produits ou services achetés sur la satisfaction globale des clients de ABC Banque. Cela permet de déterminer si les employés pensent que la qualité et la disponibilité des achats affectent directement la satisfaction des clients internes.

3.3.2 Échelle de mesure :

Afin de mesurer nos variables, nous avons structuré notre questionnaire autour d'affirmations évaluées sur une échelle de Likert à 5 points : "Tout à fait d'accord, D'accord, Neutre, Pas d'accord, Pas du tout d'accord".

Nous avons également veillé à adapter ce questionnaire de manière à ce que chaque question soit formulée de la réponse la moins favorable à la réponse la plus favorable c'est-à-dire de 1 à 5, afin de faciliter la compréhension et l'évaluation par les participants.

Cette échelle, largement utilisée et reconnue dans la littérature scientifique, est souvent jugée plus facile à comprendre et à utiliser pour les répondants. Elle évite la complexité des échelles comportant un grand nombre de catégories, tout en offrant une précision adéquate pour mesurer les attitudes et les opinions.

3.3.3 Le choix des mesures :

La majorité des études et des revues sur la performance des processus d'achat se concentrent principalement sur le secteur industriel. Cependant, ce mémoire se consacre à examiner cette notion dans le contexte des entreprises de services. Contrairement aux approches habituelles dans le secteur industriel, nous avons décidé d'explorer le raisonnement des parties prenantes d'achat du secteur tertiaire concernant la performance des processus d'achat. Pour ce faire, nous avons essayé de collecté les avis des parties prenantes du top managements, les responsables des différentes structures, afin de recueillir leurs propositions concernant les mesures pertinentes pour évaluer la performance des processus d'achat. Ces mesures sont les suivantes : le respect de la structure formelle, la coordination, la circulation de l'information, la flexibilité, la satisfaction des parties prenantes et l'utilisation des KPI.

Bien que ces critères n'aient pas été initialement justifiés par une revue de la littérature spécifique au secteur des services, leur pertinence a été confirmée par une analyse rétrospective des études académiques et des pratiques industrielles.

Par exemple, Hsu et al. (2008) ont démontré que le partage d'information améliore les relations entre acheteurs et fournisseurs. Verbeeck et Muylle (2006) expliquent que la collaboration et le partage d'informations au sein d'une chaîne logistique améliorent la performance globale, en particulier le processus d'achat. Ils affirment que l'échange d'informations et la confiance entre partenaires sont essentiels pour une chaîne logistique efficace.

La flexibilité organisationnelle, qui inclut des structures, des processus et des cultures d'entreprise adaptatives, est également cruciale pour la performance des processus d'achat. Gerwin (1993) souligne que les organisations flexibles peuvent mieux gérer les changements technologiques et les nouvelles exigences du marché, en reconfigurant rapidement leurs ressources et capacités pour répondre aux opportunités et défis émergents.

Les KPI permettent un suivi régulier des performances et facilitent l'amélioration continue des processus d'achat. Gunasekaran et Kobu (2007) soulignent que les KPI doivent être régulièrement mis à jour pour refléter les changements dans l'environnement commercial et les priorités organisationnelles. Un suivi constant permet de réagir rapidement aux problèmes émergents et d'adapter les stratégies en conséquence.

Kalika (2000) aborde l'importance du respect des structures formelles dans les processus d'achat et leur impact sur la performance organisationnelle. Il souligne que les structures

formelles établissent des normes et attentes claires, facilitant la gestion des achats et améliorant la performance globale. En suivant des procédures formelles, les entreprises peuvent réduire les ambiguïtés et les risques, tout en améliorant la transparence et la responsabilité.

Enfin, selon Freeman (1984), la satisfaction des parties prenantes est un indicateur clé de performance. La théorie des parties prenantes suggère que la gestion efficace des attentes et des intérêts des parties prenantes améliore la pratique du management interne.

En conclusion, l'analyse des critères de performance adoptés pour cette étude a révélé leur pertinence par rapport aux standards académiques et aux pratiques industrielles. L'évaluation de la performance des processus d'achat au sein des entreprises de services, comme démontré par ABC Bank, nécessite une approche holistique englobant la communication, la coordination, la flexibilité, la structure formelle et la satisfaction des parties prenantes. Ces éléments sont essentiels pour garantir une performance optimale et une amélioration continue du processus d'achat. Ainsi, il est important de déterminer si ces critères sont suffisants pour mesurer la performance du processus d'achat et si le processus est performant selon ces indicateurs.

3.3.4 Population et échantillonnage :

Pour déterminer les intervalles de degré de favorabilité des réponses (très élevé, élevé, moyen, bas, très bas) en suivant les étapes suivantes :

- ✓ Calculer l'étendue : (valeur la plus élevée - valeur la plus basse / le nombre de degré de l'échelle) = $(5-1) / 5 = 4/5 = 0.8$
- ✓ Ajouter l'étendue (0,8) à la valeur la plus basse (1). Donc les intervalles deviennent comme suit :
- ✓ INTERVAL : [1_1,8[/ [1,81_2,6[/ [2,61_3,4[/ [3,41_4,2[/ [4,21_5[

3.3.5 Population et échantillonnage :

Pour notre étude, nous avons ciblé spécifiquement les personnes impliquées dans le processus d'achat au sein de ABC Banque. Par "participer à l'achat", nous entendons toutes les étapes, de l'expression des besoins jusqu'à la contractualisation, incluant également les membres de la haute direction qui approuvent les achats et font partie du comité d'achat.

Étant donné que le processus d'achat est décentralisé, nous avons partagé le questionnaire avec tous les départements de l'entreprise, y compris les différentes agences de ABC Banque. L'objectif est de recueillir des informations pertinentes de toutes les parties prenantes afin

d'obtenir une vision complète et représentative de la performance des processus d'achats dans l'ensemble de l'organisation.

Grâce à cette approche, nous avons réussi à collecter 73 réponses, ce qui nous permet d'inclure une variété de perspectives et d'expériences, assurant ainsi que notre analyse soit exhaustive et précise.

3.3.6 Traitement et analyse des données :

Dans le but d'analyser les données de l'échantillon, le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a été utilisé. Parmi les méthodes de traitement statistique les plus importantes utilisées dans cette étude, on trouve les suivantes :

- ✓ **Le coefficient d'Alpha de Cronbach** : Le coefficient alpha de Cronbach est une mesure de la fiabilité interne d'un questionnaire. Il reflète la stabilité et la validité des informations collectées par le chercheur. Par conséquent, la valeur recommandée par Cronbach en 1970 était de 70 %, tout comme celle de Tunnally en 1976. Cependant, les chercheurs et les experts en 2000, ont inclus des valeurs de 60 % à 50 % comme étant acceptables pour le test.
- ✓ **Fréquences et pourcentages** : Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon de recherche, et pour déterminer les réponses de ses membres concernant les différents axes de recherche.
- ✓ **Moyenne arithmétique** : Elle est utilisée pour déterminer l'importance relative des réponses des répondants vis-à-vis les axes de d'étude. La moyenne arithmétique sert à classer les réponses des répondants selon le degré d'accord et à découvrir à quel point les opinions des individus sont hautes ou basses sur chacun des énoncés des axes du questionnaire. Le classement se fait selon la moyenne la plus grandes. Dans le cas ou deux moyennes sont égaux, on se priorise l'affirmation avec le plus petit écart-type.
- ✓ **Écart-type** : Il a été utilisé pour identifier l'étendue de la déviation des réponses des individus de l'étude vis-à-vis de chaque énoncé, ainsi que la dispersion dans les réponses des membres de l'échantillon, le fait que sa valeur soit proche de zéro signifie que les réponses sont concentrées et non dispersées.
- ✓ **Le test de corrélation de Pearson** : est une mesure statistique utilisée pour évaluer la relation linéaire entre deux variables continues. Il mesure la force et la direction de la relation entre les deux variables, en fournissant un coefficient de corrélation qui varie de -1 à +1.

La conclusion du chapitre :

Ce troisième chapitre a permis de présenter de manière détaillée l'organisme d'accueil, ABC Bank, ainsi que son processus d'achat qui est le cœur de notre analyse. Nous avons exploré les différentes étapes de ce processus, afin d'avoir une idée sur le processus qu'on va analyser sa performance, de l'expression du besoin à la contractualisation, en passant par la sélection et l'évaluation des fournisseurs., notamment sa structure organisationnelle bien définie, Enfin, le cadre méthodologique présenté offre une approche rigoureuse pour l'évaluation de la performance des processus d'achat, garantissant la fiabilité et la pertinence des données recueillies. Cette méthodologie constituera la base pour les analyses ultérieures et les recommandations pratiques visant à améliorer le processus d'achat de ABC Bank

CHAPITRE 04 : Les résultats de l'analyse

L'introduction du chapitre :

Ce chapitre final est dédié à la présentation et à l'analyse des résultats de notre étude sur la performance des processus d'achat au sein d'ABC Bank. En utilisant le cadre méthodologique établi précédemment, nous examinerons les données recueillies et les interpréterons à la lumière des objectifs de notre recherche.

Dans un premier temps, nous détaillerons les résultats obtenus à travers les différents axes traités et analyserons les tendances et les corrélations significatives. Ensuite, nous comparerons ces résultats avec les hypothèses formulées dans notre recherche théorique, afin de valider ou d'infirmer ces hypothèses et de proposer des améliorations futures.

Section 01 : Résultats de l'étude :

1.1 La validation de l'outil de recherche :

Après avoir formulé le questionnaire dans sa forme initiale, il est nécessaire de le soumettre au test de fiabilité :

1.1.1 Statistique de fiabilité :

La fiabilité du questionnaire signifie que si nous redistribuons le questionnaire à un autre échantillon de la même population et de la même taille d'échantillon, les résultats seront similaires à ceux obtenus lors de la première expérience avec une probabilité égale au coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.

Le test Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. Par conséquent, la valeur recommandée par Cronbach en 1970 était de 70 %, ainsi que par Tunnally en 1976. Cependant, les chercheurs récents, en 2000, ont inclus des valeurs de 60 % à 50 % comme valeurs acceptables.

Tableau 7: Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)

Variable de l'étude	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Les procédures formelles	0.744	3
La coordination	0.882	3
La circulation de l'information	0.860	3
La flexibilité	0.756	3
Les KPI	0.793	4
La satisfaction des parties prenantes	0.842	3
Le processus d'achat	0.822	3
Total	0.938	22

--	--	--

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26)

Le coefficient de fiabilité global est de 0.938, ce qui est très élevé et indique une excellente cohérence entre les éléments du questionnaire. Ainsi, si le questionnaire était redistribué à un autre échantillon de la même population et de la même taille, les résultats seraient similaires avec une probabilité de 93.8 %. Les valeurs de test pour chaque variable varient de 0.744 à 0.882, ce qui montre que toutes les variables présentent une bonne à excellente fiabilité.

1.2 L'analyse descriptive d'échantillon :

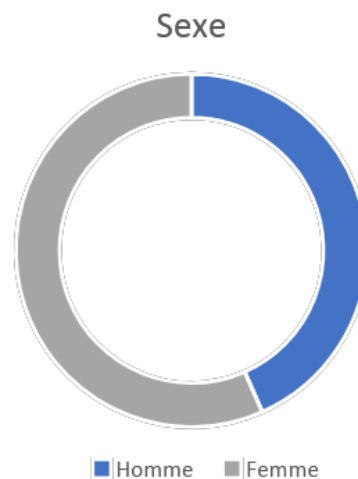
1.2.1 La répartition de l'échantillon selon le genre :

Tableau 8: Répartition des données de l'échantillon par genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	36	43,4	43,4
	Femme	47	56,6	100,0
	Total	83	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Figure 11: Répartition des données de l'échantillon par genre



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

La distribution des répondants par genre indique une majorité de femmes, représentant 56,6% de l'échantillon, comparé à 43,4% d'hommes. Cela montre une répartition légèrement déséquilibrée en termes de genre, avec une majorité de femmes.

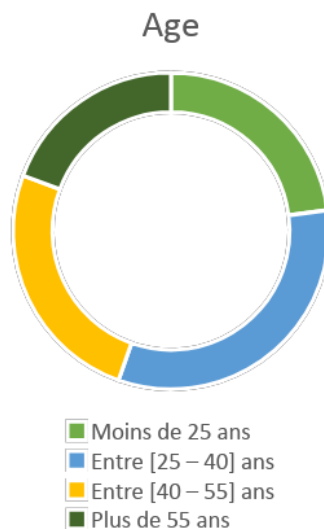
1.2.2 La répartition selon l'âge :

Tableau 9 : Répartition des données de l'échantillon par tranche d'âge.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
		e	e	
Vali de	Moins de 25 ans	19	22,9	22,9
	Entre 25 et 40 ans	27	32,5	55,4
	Entre 40 et 55 ans	21	25,3	80,7
	Plus de 55 ans	16	19,3	100,0
	Total	83	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Figure 11: Répartition des données de l'échantillon par âge.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

La distribution des répondants par tranche d'âge montre une majorité de participants dans la tranche d'âge de 25 à 40 ans, représentant 32,5% de l'échantillon. Les participants âgés de moins de 25 ans constituent 22,9% de l'échantillon, ceux âgés de 40 à 55 ans représentent 25,3%, et ceux âgés de plus de 55 ans constituent 19,3% de l'échantillon. Cette répartition indique une représentation relativement équilibrée des différentes tranches d'âge, bien que la tranche d'âge de 25 à 40 ans soit légèrement plus représentée.

1.2.3 La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :

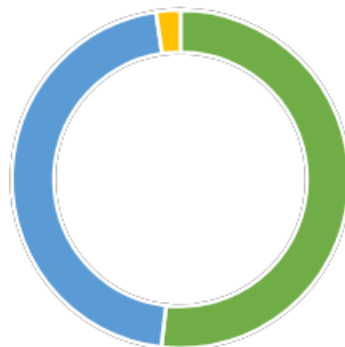
Tableau 10: Répartition des données de l'échantillon par genre.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid e	Cadres supérieurs	26	31,3	31,3
	Cadre simple	23	27,7	59,0
	Maitrise	34	41,0	100,0
	Total	83	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Figure 12: Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle



■ Cadres supérieurs ■ Cadre simple ■ Maitrise

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

La distribution des répondants par catégorie professionnelle indique une majorité de personnes appartenant à la catégorie "Maîtrise", représentant 41,0% de l'échantillon. Les "Cadres supérieurs" constituent 31,3% de l'échantillon, tandis que les "Cadres simples" représentent 27,7%. Cette répartition montre une diversité dans les niveaux professionnels des participants, avec une majorité relative de répondants appartenant à la catégorie "Maîtrise".

1.2.4 Répartition selon l'expérience professionnelle :

Tableau 11 : Répartition des données de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------

de	Vali	0-5 ans	16	19,3	19,3
		5-10 ans	17	20,5	39,8
		10-15 ans	22	26,5	66,3
		Plus de 15 ans	28	33,7	100,0
		Total	83	100,0	

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Figure 13 : Répartition des données de l'échantillon.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

La distribution des répondants par expérience professionnelle indique une majorité de participants ayant plus de 15 ans d'expérience, représentant 33,7% de l'échantillon. Les répondants ayant 10-15 ans d'expérience constituent 26,5% de l'échantillon, ceux ayant 5-10 ans d'expérience représentent 20,5%, et ceux ayant 0-5 ans d'expérience constituent 19,3%. Cette répartition montre une diversité en termes d'expérience professionnelle parmi les participants, avec une majorité relative de répondants ayant plus de 15 ans d'expérience.

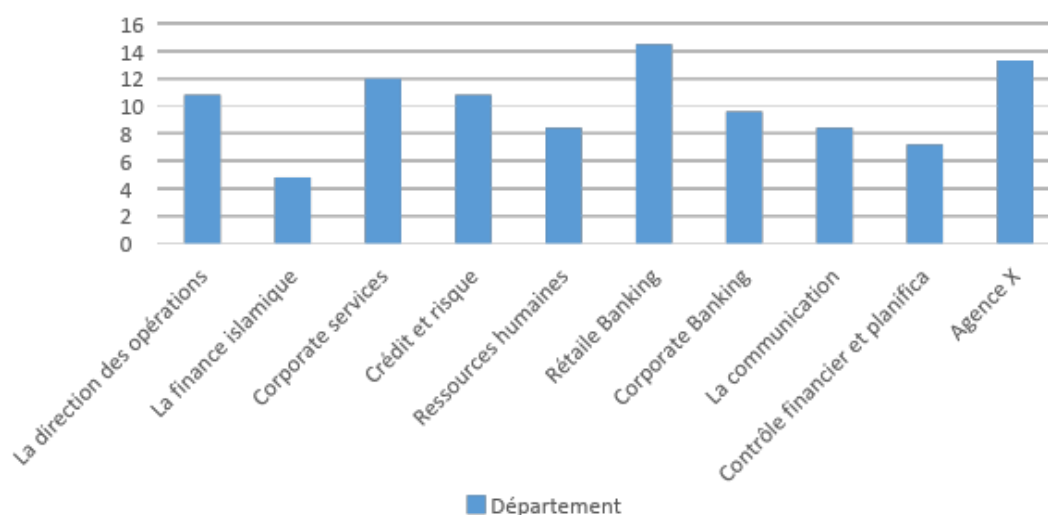
1.2.5 Répartition de l'échantillon par département

Tableau 12 : Répartition des données de l'échantillon par département

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valid e	La direction des opérations	9	10,8	10,8
	La finance islamique	4	4,8	15,7
	Corporate services	10	12,0	27,7
	Crédit et risque	9	10,8	38,6
	Ressources humaines	7	8,4	47,0
	Rétaille Banking	12	14,5	61,4
	Corporate Banking	8	9,6	71,1
	La communication	7	8,4	79,5
	Contrôle financier et planification	6	7,2	86,7
	Agence X	11	13,3	100,0
Total	83	100,0		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Figure 14: Répartition des données de l'échantillon par département



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

La distribution des répondants par département montre une majorité relative dans le département de "Retail Banking", représentant 14,5% de l'échantillon. Les départements de "Agence X" et "Corporate services" suivent avec respectivement 13,3% et 12,0%. Les autres départements sont représentés de manière plus équilibrée, avec des pourcentages allant de 4,8%

à 10,8%. Cette répartition indique une diversité des répondants en termes de départements, avec une concentration notable dans certains domaines clés comme le "Retail Banking" et "Corporate services".

1.3 Analyse des axes de questionnaire :

1.3.1 Axe 01 : le processus d'achat :

Tableau 13: Le processus d'achat

éno	Num	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
	1	Dans quelle mesure comprenez-vous les objectifs du processus d'achat de ABC Bank ?	3,72	0,611	4/5	3
	2	À quel point estimez-vous l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank ?	3,87	0,745	2/5	1
	3	Dans quelle mesure êtes-vous intégré dans le cadre du processus d'achat de ABC Bank ?	3,84	0,689	3/5	2
		Total	3,398	0,455		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées au **processus d'achat** est élevée à 3.39. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.39, cela indique que les répondants ont en moyenne une bonne compréhension des objectifs du processus d'achat de ABC Bank et se sentent assez bien intégrés dans ce processus. Ils estiment également que le processus est assez efficace. Ces résultats suggèrent une satisfaction générale à l'égard des processus d'achat de ABC Bank, avec des opportunités potentielles d'amélioration pour renforcer l'intégration et l'efficacité.

1.3.2 AXE 02 : Les procédures formelles

Tableau 14: Les procédures formelles

Numéro	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
4	Comment évalueriez-vous votre niveau de familiarité avec les procédures formelles d'achat de votre entreprise ?	3,72	0,611	D'accord	3
5	À quelle fréquence observez-vous des écarts par rapport aux procédures formelles d'achat dans votre département ou service ?	3,87	0,745	D'accord	1
6	Comment évalueriez-vous l'efficacité des procédures formelles d'achat dans le respect des politiques de l'entreprise ?	3,78	0,827	Neutre	2
	Total	3,79	0,530		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées aux **procédures formelles** est élevée à 3.79. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.79, cela indique que les employés sont généralement familiers avec les procédures formelles d'achat et observent des écarts relativement fréquemment. Cependant, il existe une variabilité notable dans l'évaluation de l'efficacité des procédures. Les résultats suggèrent que, bien que les procédures formelles soient généralement reconnues et suivies, il y a des domaines où l'adhésion et l'efficacité pourraient être améliorées.

1.3.3 AXE 03 : La coordination entre les services

Tableau 15 : La coordination entre les services

Num éro	Intitulé de la question	La moyenne	L'éca rt-type	Tendan ce de ladre réponse	L'or
7	Comment évalueriez-vous la communication entre votre service et le département des achats et gestion des dépenses lors du processus d'achat ?	3,66	0,703	Neutre	3
8	Avez-vous déjà rencontré des conflits ou des problèmes de coordination entre votre service et le département des achats et gestion des dépenses lors de la réalisation des achats ?	3,83	0,762	D'accor d	1
9	Comment évalueriez-vous l'efficacité de l'entreprise à encourager la collaboration entre les différents services impliqués dans le processus d'achat ?	3,71	0,789	D'accor d	2
	Total	3,74	0,651		

Source : Élaboré⁸⁰ par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la **coordination entre les services** Est élevée à 3.74. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.74, cela indique que les employés perçoivent généralement une communication adéquate entre les services et le département des achats. L'efficacité de l'entreprise à encourager la collaboration est également perçue positivement, bien que des améliorations puissent être nécessaires pour réduire les conflits et améliorer la communication entre les services.

1.3.4 AXE 04 : La circulation d'information

Tableau 16: La circulation d'information

Numéro	Intitulé de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
10	Comment évalueriez-vous la fiabilité des informations fournies par le système d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat ?	2,53	0,669	Moyennement Efficace	2
11	Dans quelle mesure les informations disponibles via les systèmes d'information de l'entreprise sont-elles pertinentes pour prendre des décisions d'achat efficaces ?	2,48	0,669	Moyennement Efficace	3
12	Comment évalueriez-vous la couverture et la pertinence des informations fournies par les systèmes d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat ?	3,06	0,592	Moyennement Familier	1
	Total	2,69	0,474		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la **circulation d'information**

Est faible à 2,69 , cela indique que les répondants trouvent le système d'information de l'entreprise moyennement efficace pour soutenir les processus d'achat.

Les réponses montrent que les employés perçoivent les informations fournies par les systèmes d'information de l'entreprise comme moyennement fiables et pertinentes pour les décisions d'achat. Les perceptions de la couverture et de la pertinence des informations sont également moyennes. Ces résultats suggèrent qu'il y a un besoin d'améliorer les systèmes d'information de la banque pour soutenir efficacement les processus d'achat.

1.3.5 AXE 05 : La flexibilité

Tableau 17: La flexibilité

Numéro	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
13	Comment évalueriez-vous la réactivité de l'entreprise aux changements imprévus dans l'environnement externe lorsqu'ils affectent les processus d'achat ?	3,84	0,653	Elevée	2
14	Dans quelle mesure êtes-vous autorisé(e) à apporter des ajustements aux processus d'achat en fonction des besoins changeants de votre entreprise ou de son environnement ?	3,63	0,822	Moyennement autorisé	3
15	Comment évalueriez-vous l'efficacité de l'entreprise à encourager l'innovation et la flexibilité dans les processus d'achat pour répondre aux défis émergents ?	3,87	0,729	Efficace	1
	Total	3,78	0,436		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la **flexibilité** est élevée à 3.78. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.78, cela indique que les répondants perçoivent généralement que la banque est flexible dans ses processus d'achat pour répondre aux changements imprévus.

Cependant, ils perçoivent également que la banque est efficace dans l'encouragement de l'innovation et de la flexibilité dans les processus d'achat pour répondre aux défis émergents.

Tableau 18:Les KPI

Num éro	Intitulé de la question	La moyenne	L'éca rt-type	Tendan ce de ladre réponse	L'or
16	Est-ce que vous utilisez des indicateurs de performance pour évaluer la performance de processus d'achat d'ABC BANK.	1,77	0,631	Oui	4
17	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank ?	1,93	0,600	Insatisfa it	3
18	À quel point estimez-vous que les indicateurs de performance actuels reflètent fidèlement l'efficacité globale du processus d'achat de ABC Bank ?	2,49	0,980	Un peu	2
19	Dans quelle mesure pensez-vous que l'ajout ou l'amélioration des indicateurs de performance pourrait contribuer à une évaluation plus précise de l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank	3,58	1,117	Beaucoup	1
	Total	2,44	0,439		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées aux **KPI** est faible à 2.44, cela indique que les répondants sont en moyenne neutres à légèrement insatisfaits des indicateurs de performance actuels utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank.

Bien que les répondants utilisent des indicateurs de performance pour évaluer les processus d'achat d'ABC Bank, ils sont généralement insatisfaits de ces indicateurs. Ils estiment également que les indicateurs actuels ne reflètent pas l'efficacité globale du processus d'achat et pensent que l'ajout ou l'amélioration des indicateurs pourrait contribuer significativement à une évaluation plus précise. Ces résultats suggèrent un besoin d'amélioration dans la définition et l'utilisation des indicateurs de performance pour évaluer les processus d'achat.

1.3.6 AXE 06 : La satisfaction des parties prenantes

Tableau 19:La satisfaction des parties prenantes

éno	Num	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
	20	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication et de la collaboration avec les fournisseurs dans le cadre du processus d'achat de ABC Bank ?	3,94	0,722	Satisfait	1
	21	À quel point estimez-vous que les départements utilisateurs de ABC Bank sont satisfaits de la qualité et de la pertinence des produits ou services achetés	2,41	1,127	Un peu	3
	22	Dans quelle mesure pensez-vous que la satisfaction des clients de ABC Bank est affectée par la qualité et la disponibilité des produits ou services achetés ?	3,84	0,689	Beaucoup	2
		Total	3,398	0,455		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la **satisfaction des parties prenantes** Est élevée à 3.78. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.39, cela indique que les répondants sont généralement satisfaits de la communication et de la collaboration avec les fournisseurs dans le cadre du processus d'achat de ABC Bank. Cependant, ils estiment que les départements utilisateurs ne sont que peu satisfaits de la qualité et de la pertinence des produits ou services achetés. En outre, ils pensent que la satisfaction des clients est fortement affectée par la qualité et la disponibilité des produits ou services achetés. Ces résultats suggèrent que des améliorations peuvent être nécessaires pour augmenter la satisfaction des départements utilisateurs et des clients.

1.3.7 La question ouverte : Suggestions pour améliorer les processus d'achat.

Tableau 20: Suggestions pour améliorer les processus d'achat (LA question ouvert)

Propositions	Fréquence	Pourcentage
Centralisation de processus d'achat	20	24,1
Digitalisation du Processus d'Achat	25	30.1
Utilisation des KPI bien définis	18	21.7
Éliminer les accords sur support papiers	20	24.1

Source : Elaboré par nous même

Les résultats de notre étude révèlent une répartition équilibrée des priorités en matière de performance du processus d'achat parmi les 83 répondants.

- ✓ **Centralisation du processus d'achat** : 24.1% des répondants ont mis en avant l'importance de centraliser le processus d'achat. Cela suggère que près d'un quart des participants voient une valeur significative dans la centralisation pour améliorer l'efficacité et la cohérence des achats.
- ✓ **Digitalisation du processus d'achat** : Avec 30.1% des répondants favorisant la digitalisation, il est clair que l'innovation technologique est perçue comme un levier crucial pour optimiser les opérations d'achat. La digitalisation semble être la priorité la plus courante, reflétant une tendance vers l'adoption de solutions numériques pour améliorer la transparence et la traçabilité des processus.
- ✓ **Utilisation des KPI bien définis** : 21.7% des répondants ont souligné l'importance de disposer d'indicateurs de performance clés (KPI) bien définis. Cette priorité montre que pour un cinquième des participants, la capacité de mesurer et d'évaluer la performance des processus d'achat est essentielle pour assurer l'amélioration continue et la prise de décision éclairée.
- ✓ **Éliminer les accords sur support papier** : 24.1% des répondants ont indiqué la nécessité d'éliminer les accords sur support papier, mettant en lumière la volonté de

réduire la dépendance aux documents physiques. Cette priorité est associée à des gains en termes de rapidité, d'efficacité et de durabilité.

En résumé, les résultats montrent une forte orientation vers la modernisation et l'optimisation des processus d'achat, avec un accent particulier sur la digitalisation. Il est également notable que l'équilibre entre la centralisation, la définition claire des KPI et l'élimination des supports papiers indique une approche globale visant à améliorer la performance et l'efficacité organisationnelle dans le domaine des achats. Et ces résultats confirment une fois de plus nos résultats préalables pour les autres axes, qui montrent des légers problèmes de communication et de circulation de l'information, ainsi qu'une utilisation inefficace des KPI.

1.4 Analyse des hypothèses :

1.4.1 Hypothèse N 01 :

H1 : le respect des procédures formelles est associé à une efficacité supérieure de processus d'achat au sein de ABC Bank

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive statistiquement significative entre le respect des procédures formelles et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre le respect des procédures formelles et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 21: Corrélation de Pearson H1

		Procédure s formelles	le processus d'achat
Procédures formelles	Corrélation de Pearson	1	,729**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	107	107
Le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,729**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre le respect des procédures formelles et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,729$, $p < 0,05$). Cela signifie qu'il existe une corrélation positive forte entre ces deux variables, soutenant ainsi l'hypothèse de recherche (H1). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

1.4.2 Hypothèse N 02 :

H2 : Une coordination efficace entre les différents services impliqués dans le processus d'achat est associée à une efficacité supérieure de processus d'achat au sein de ABC Bank

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive statistiquement significative entre la coordination et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre la coordination et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 22: Corrélation de Pearson H2

		La coordination	le processus d'achat
La coordination	Corrélation de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	107	107
le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre la coordination et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,710$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'une coordination efficace est en effet associée à une efficacité supérieure du processus d'achat, ce qui soutient l'hypothèse de recherche (H2). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

1.4.3 Hypothèse N 03 :

H3 : L'accès à des informations fiables et à jour sur les achats grâce à des systèmes d'information avancés est associé à une performance améliorée de processus d'achat de ABC Bank

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive statistiquement significative entre la circulation de l'information et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre la circulation de l'information et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 23: Corrélation de Pearson H3

		La circulation de l'information	Le processus d'achat
La circulation de l'information	Corrélation de Pearson	1	,538**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	107	107
le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,538**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre la circulation de l'information et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,538$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'un accès à des informations fiables et à jour est effectivement associé à une performance améliorée du processus d'achat, ce qui soutient l'hypothèse de recherche (H3). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

1.4.4 Hypothèse N 04 :

H4 : la flexibilité est un facteur clé pour évaluer l'efficacité de processus d'achat au sein de ABC Bank

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive statistiquement significative entre la flexibilité et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre la flexibilité et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 24: Corrélation de Pearson H4

		la flexibilité	le processus d'achat
la flexibilité	Corrélation de Pearson	1	,741**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	107	107
Le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,741**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre la flexibilité et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,741$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'une plus grande flexibilité est effectivement associée à une évaluation plus positive de l'efficacité du processus d'achat, ce qui soutient l'hypothèse de recherche (H4). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

1.4.5 Hypothèse N 05 :

H5 : Des KPI efficace est associé à une efficacité supérieure de processus d'achat au sein de ABC Bank

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive statistiquement significative entre les KPI et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre les KPI et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 25: Corrélation de Pearson H5

		Les KPI	Le processus d'achat
Les KPI	Corrélation de Pearson	1	,493**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	107	107
Le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,493**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre les KPI et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,493$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'une utilisation efficace des KPI est effectivement associée à une efficacité supérieure du processus d'achat, ce qui soutient l'hypothèse de recherche (H5). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

1.4.6 Hypothèse N 06 :

H6 : la satisfaction des parties prenantes internes et externes, telles que les fournisseurs, les départements utilisateurs et les clients, est un indicateur crucial de la performance du processus d'achat d'ABC Bank.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation positive Statistiquement significative entre la satisfaction des parties prenantes internes et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre la satisfaction des parties prenantes internes et le processus d'achat au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 26: Corrélation de Pearson H6

		la satisfaction des parties prenantes	le processus d'achat
La satisfaction des parties prenantes	Corrélation de Pearson	1	,612**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	107	107
Le processus d'achat	Corrélation de Pearson	,612**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	107	107

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Les résultats montrent une corrélation significative entre la satisfaction des parties prenantes et l'efficacité du processus d'achat ($r = 0,612$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'une satisfaction élevée des parties prenantes internes et externes, tels que les fournisseurs, les départements utilisateurs et les clients, est effectivement associée à une performance améliorée du processus d'achat, ce qui soutient l'hypothèse de recherche (H6). Alors l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur.

En conclusion, l'efficacité du processus d'achat d'ABC Bank peut être évaluée en analysant ces indicateurs clés de performance.

Section 02 : synthèses et suggestion :

2.1 Analyse des résultats :

Les résultats de notre étude sur le processus d'achat au sein d'ABC Bank révèlent plusieurs aspects critiques qui méritent une discussion approfondie pour comprendre les dynamiques internes et identifier les domaines clés où des améliorations peuvent être envisagées.

Il est évident que les employés de la banque ont une bonne compréhension des objectifs du processus d'achat, ce qui constitue une base solide pour l'exécution des tâches. Cependant, cette compréhension ne suffit pas à elle seule pour garantir une efficacité optimale. Il est crucial de se demander si cette compréhension se traduit par une mise en pratique cohérente et rigoureuse des procédures établies. Les écarts observés dans le respect des procédures formelles suggèrent qu'il existe des lacunes dans l'application quotidienne de ces principes. Cela pourrait être dû à une formation insuffisante, à une supervision inadéquate, ou à une culture d'entreprise qui ne valorise pas suffisamment la rigueur procédurale.

La coordination entre les différents services impliqués dans le processus d'achat est un domaine qui présente des défis significatifs. Même si la communication est jugée adéquate, les problèmes de coordination indiquent que les services ne sont pas toujours bien alignés. Les conflits et les malentendus peuvent découler de plusieurs facteurs, tels que des objectifs contradictoires, des priorités différentes, ou une mauvaise gestion des ressources. Il est important de comprendre les sources spécifiques de ces conflits pour pouvoir les adresser efficacement. Par exemple, si les problèmes de coordination proviennent principalement de différences de priorités entre les services, il pourrait être utile de revoir les processus de planification et d'alignement des objectifs.

La circulation de l'information est un autre point critique. Les systèmes d'information actuels semblent ne pas fournir des données suffisamment fiables et pertinentes pour soutenir efficacement le processus d'achat. Cette insuffisance peut entraîner des décisions sous-optimales, affectant la performance globale du processus. La qualité et la pertinence des informations disponibles sont essentielles pour une prise de décision efficace. Les employés perçoivent les systèmes d'information comme moyennement efficaces, ce qui met en lumière un besoin urgent d'amélioration.

Les indicateurs de performance (KPI) actuellement utilisés ne sont pas perçus comme suffisamment représentatifs de l'efficacité réelle du processus d'achat. Surtout qu'ils utilisent

des indicateurs financiers seulement, Cette perception soulève des préoccupations quant à la manière dont la performance est mesurée et suivie. Les KPI doivent être alignés avec les objectifs de performance pour fournir des indications claires et utiles sur les domaines nécessitant des améliorations. Une meilleure définition et utilisation des KPI permettraient d'identifier plus précisément les points faibles et de suivre les progrès réalisés.

La satisfaction des parties prenantes, bien que relativement élevée, présente encore des marges de progression. La qualité et la pertinence des produits et services achetés sont des points de préoccupation, en particulier pour les départements utilisateurs. Cela suggère que, bien que la collaboration avec les fournisseurs soit jugée satisfaisante, il existe des opportunités d'améliorer la gestion des attentes et des besoins des parties prenantes internes et externes. La satisfaction des utilisateurs finaux est un indicateur crucial de la performance du processus d'achat, et des améliorations dans ce domaine pourraient avoir un impact significatif sur la perception globale de l'efficacité du processus.

La décentralisation du processus d'achat est une question qui mérite une discussion approfondie. Actuellement, le processus semble centralisé, ce qui peut limiter la flexibilité et la réactivité aux besoins spécifiques des différents départements. La centralisation peut offrir des avantages en termes de contrôle et de standardisation, mais elle peut aussi ralentir la prise de décision et réduire la capacité des départements à répondre rapidement aux changements. La balance entre centralisation et décentralisation est délicate, et il est crucial de peser les avantages et les inconvénients de chaque approche. La décentralisation pourrait permettre une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation aux besoins locaux, mais elle nécessite une coordination rigoureuse et une communication efficace pour éviter les incohérences et les inefficacités.

Les résultats de cette étude mettent en évidence plusieurs aspects du processus d'achat d'ABC Bank qui fonctionnent bien, mais ils révèlent également des défis importants à relever. Les employés comprennent les objectifs et perçoivent une bonne communication, mais les problèmes de respect des procédures, de coordination, de circulation de l'information, et de satisfaction des parties prenantes nécessitent une attention particulière. La question de la décentralisation ajoute une couche de complexité supplémentaire à cette analyse. Ces discussions nous permettent de mieux comprendre les dynamiques internes et d'identifier les domaines clés où des améliorations peuvent être envisagées à l'avenir

2.2 Comparaison avec notre recherche théorique :

Les résultats de notre étude sur le processus d'achat au sein d'ABC Bank s'alignent étroitement avec notre recherche théorique, qui aborde la notion de performance dans les entreprises de services. Notre cadre théorique souligne plusieurs points cruciaux, notamment l'immaturation de la notion de performance dans ces entreprises, l'influence des référentiels industriels, la nécessité d'adapter les KPIs bien définis pour les exigences des services, l'optimisation des processus pour garantir un service de qualité, et l'adoption d'approches multidimensionnelles pour évaluer et améliorer la performance. Les résultats pratiques obtenus renforcent ces points et offrent des perspectives concrètes sur leur mise en œuvre.

Tout d'abord, notre étude théorique mentionne que la notion de performance n'est pas encore mature dans les entreprises de services. Les résultats de notre étude pratique montrent que cela est effectivement le cas chez ABC Bank. Bien que les employés aient une bonne compréhension des objectifs du processus d'achat, il existe des lacunes significatives dans l'application rigoureuse des procédures formelles, la coordination entre les services, et l'utilisation des systèmes d'information. Cette observation reflète une certaine immaturité dans la gestion de la performance, où les normes et les meilleures pratiques ne sont pas pleinement intégrées dans les opérations quotidiennes.

Ensuite, notre recherche théorique souligne que les entreprises de services tendent à prendre l'industrie comme référentiel. Cela est également apparent dans les pratiques d'ABC Bank. Les KPI utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat ne semblent pas être suffisamment adaptés aux spécificités du secteur des services. Les employés perçoivent ces indicateurs comme n'étant pas entièrement représentatifs de la réalité de leur environnement de travail, ce qui souligne la nécessité d'une réévaluation et d'une adaptation des KPIs pour mieux refléter les particularités des services. Sachant que d'après notre expérience on a constaté que le terme KPI n'est pas assez connu dans l'organisation et même les statistiques internes sans orienter vers des besoins financiers seulement,

L'optimisation des processus pour garantir un service de qualité au client final est un autre point clé de notre recherche théorique. Les résultats pratiques indiquent que, bien que la compréhension des objectifs du processus d'achat soit bonne, il existe des problèmes de coordination et de circulation de l'information qui peuvent affecter la qualité du service fourni.

Améliorer ces aspects est essentiel pour assurer un service de haute qualité, comme le recommande notre cadre théorique.

Notre recherche théorique propose également l'adoption d'approches multidimensionnelles pour évaluer et améliorer la performance. Cette recommandation est reflétée dans les résultats, où des problèmes de coordination, de communication, et de satisfaction des parties prenantes ont été identifiés. Une approche multidimensionnelle qui intègre divers aspects de la performance, y compris la flexibilité, l'innovation, et la relation client-fournisseur, est nécessaire pour aborder ces problèmes de manière holistique.

En outre, notre cadre théorique met en avant l'importance des indicateurs analysés dans les entreprises de services, notamment les KPIs, la flexibilité, et l'innovation. Les résultats montrent que les employés perçoivent une insuffisance dans ces domaines, soulignant le besoin d'améliorations. La flexibilité du processus d'achat et l'encouragement à l'innovation sont perçus positivement, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour maximiser leur impact.

La satisfaction des parties prenantes qui participent à la servuction est un élément très important, et c'est un point souvent souligné dans notre cadre théorique. Les résultats montrent que, bien que la collaboration avec les fournisseurs soit jugée satisfaisante, les départements utilisateurs internes ne sont pas entièrement satisfaits de la qualité et de la pertinence des produits ou services achetés. Cette insatisfaction peut être due à des délais de livraison, à une inadéquation entre les produits reçus et les besoins spécifiques des utilisateurs, ou à des problèmes de communication entre les départements. En alignant les produits et services achetés sur les besoins réels des départements utilisateurs, ABC Bank peut améliorer significativement la satisfaction interne, ce qui aura un impact positif sur l'efficacité et la motivation des employés.

Dans notre partie théorique, nous avons consacré une section aux enjeux de la décentralisation et de la centralisation des processus. On ne peut pas assurer que certains problèmes sont directement dus à la décentralisation du processus car même cette structure présente des points positifs. Elle assure l'intégration des achats aux responsables des centres de profit et offre une meilleure compréhension du terrain. Cependant, en contrepartie, on prend le risque de la perte d'économies d'échelle et de la difficulté à standardiser les procédures et les pratiques.

D'après notre recherche, il est probable que les problèmes de circulation de l'information et de coordination proviennent de la décentralisation du processus d'achat à ABC Bank. Pour évaluer la performance, il est crucial de séparer les points d'évaluation et de les consolider à la fin afin d'avoir une vue globale sur la performance d'un seul processus. Cela représente un grand travail pour mesurer efficacement la performance.

Les résultats de notre étude pratique sur ABC Bank s'alignent étroitement avec notre recherche théorique. Ils confirment que la notion de performance dans les entreprises de services nécessite une maturation, une adaptation des KPIs, une optimisation des processus, et l'adoption d'approches multidimensionnelles. Les recommandations théoriques sont non seulement pertinentes, mais aussi essentielles pour améliorer la performance et assurer un service de qualité dans le secteur des services. Seulement pertinentes, mais aussi essentielles pour améliorer la performance et assurer un service de qualité dans le secteur des services.

2.3 Suggestions d'amélioration :

Selon notre observation durant le stage et les résultats de l'étude et les recommandations proposée par les parties prenantes on a essayé de proposer quelques points d'amélioration :

- ✓ **Renforcement des Procédures Formelles :** Mettre en place des programmes de formation continue pour s'assurer que tous les employés comprennent et respectent les procédures formelles d'achat, Introduire des audits réguliers et des contrôles internes pour surveiller la conformité aux procédures. Ces audits permettent d'identifier les écarts et de mettre en place des mesures correctives rapidement
- ✓ **Amélioration de la Coordination Entre les Services :** Organiser des réunions interdépartementales régulières pour aligner les objectifs et les attentes. Ces réunions peuvent servir de forum pour discuter des problèmes de coordination et élaborer des solutions conjointes, développer ou adopter des plateformes collaboratives pour faciliter la communication et la coordination entre les différents départements car probablement le système Microsoft Outlook n'est pas largement suffisant.
- ✓ **Optimisation des Systèmes d'Information :** Investir dans la mise à jour des systèmes d'information pour améliorer la fiabilité et la pertinence des données. L'intégration de technologies avancées, peuvent traiter et analyser de grandes quantités de données, fournissant ainsi des informations précises et en temps réel pour une prise de décision efficace.

- ✓ **Redéfinition et Utilisation des KPI :** Réévaluer les indicateurs de performance actuels et les redéfinir pour qu'ils soient plus représentatifs de l'efficacité réelle du processus d'achat. Les KPI devraient être alignés avec les objectifs stratégiques de la banque pour fournir des mesures précises et pertinentes, Mettre en place un système de suivi régulier des KPI pour identifier rapidement les domaines nécessitant des améliorations.
- ✓ **Améliorer la Satisfaction des Parties Prenantes :** Travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits et services achetés. Cela peut inclure la négociation de meilleures conditions, la mise en place de partenariats stratégiques, et la surveillance continue des performances des fournisseurs, établir un dialogue continu avec les départements utilisateurs pour comprendre leurs besoins et attentes. Des enquêtes de satisfaction régulières peuvent fournir des feedbacks précieux pour des améliorations continues.
- ✓ **Le zéro papier :** digitaliser le processus d'achat avec l'intégration d'un système d'information qui facilite la tâche et peut centraliser le processus et afin de pouvoir éliminer les accords des approbateurs sur support papiers.

La conclusion de chapitre :

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté les résultats de notre étude sur la performance du processus d'achat au sein d'ABC Bank, ainsi que la discussion des résultats obtenus et leur adéquation avec nos recherches théoriques. D'après les résultats obtenus, nous constatons que la performance du processus d'achat présente des points forts et des lacunes. Nos données montrent des problèmes de communication et de circulation de l'information, ainsi qu'une utilisation inefficace des KPI. En nous basant sur ces observations, nous avons proposé quelques suggestions pour améliorer le processus d'achat à l'avenir.

Conclusion générale

La présente recherche avait pour objectif d'évaluer la performance des processus d'achat au sein de ABC Bank, en mettant l'accent sur les spécificités et les défis associés à la gestion des achats dans le secteur tertiaire des entreprises de services. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons approfondi nos connaissances théoriques en nous appuyant sur une vaste littérature portant sur le secteur tertiaire, les particularités de ces entreprises ainsi que sur la fonction achats et ses défis par rapport à l'industrie.

Les résultats de cette étude soulignent plusieurs aspects essentiels pour l'optimisation des processus d'achat à ABC Bank. Premièrement, le respect rigoureux des procédures formelles est identifié comme un levier clé pour améliorer leur efficacité. Deuxièmement, une coordination efficace entre les différents services impliqués dans les achats est nécessaire pour garantir une exécution fluide et optimale. Troisièmement, l'accès à des informations fiables à travers des systèmes d'information avancés est crucial pour prendre des décisions éclairées et réactives. La flexibilité du processus d'achat est également soulignée comme un facteur déterminant, permettant de s'adapter aux variations de la demande et aux changements imprévus. En outre, l'utilisation de KPI bien définis se révèle efficace pour surveiller et améliorer continuellement les performances. Enfin, la satisfaction des parties prenantes internes et externes joue un rôle crucial dans la réussite globale des processus d'achat, influençant directement leur efficacité et leur impact organisationnel.

Nos résultats confirment une corrélation forte et positive entre la performance des processus d'achat et le respect des structures formelles, soutenant ainsi notre hypothèse de recherche (H1). L'efficacité du processus d'achat à ABC Bank peut être évaluée en analysant cet indicateur spécifique. De même, notre deuxième hypothèse est validée : une coordination efficace entre les différents services impliqués dans les achats est associée à une efficacité supérieure des processus d'achat au sein de ABC Bank. Nous avons également déduit qu'un accès à des informations fiables et à jour est effectivement associé à une performance améliorée du processus d'achat, corroborant ainsi notre hypothèse de recherche (H3). De plus, notre quatrième hypothèse est confirmée : la flexibilité est un facteur clé pour évaluer l'efficacité des processus d'achat à ABC Bank.

Les résultats montrent également une corrélation significative entre les KPI et l'efficacité des processus d'achat ($r = 0,493$, $p < 0,05$). Cela suggère qu'une utilisation efficace des KPI est associée à une efficacité supérieure du processus d'achat, soutenant notre hypothèse de

recherche (H5). En outre, nous avons déduit qu'une satisfaction élevée des parties prenantes internes et externes, comme les fournisseurs, les départements utilisateurs et les clients, est effectivement associée à une performance améliorée du processus d'achat, validant notre hypothèse de recherche (H6) Donc les 4 hypothèses principale est confirmée .

Notre recherche n'a pas été exempte de difficultés. La nature hautement confidentielle du secteur bancaire nous a limités dans l'accès aux données numériques cruciales pour enrichir notre recherche. De plus, le double rôle de collaborateur et de stagiaire dans deux départements différents a représenté un défi organisationnel majeur. L'acceptation initiale limitée de notre thème par la commission de l'école a retardé le début de notre travail de recherche. Nous avons commencé le traitement de cette thématique deux mois seulement avant le dépôt, en raison d'imprévus au sein de la banque qui ont compliqué notre analyse. Malgré ces obstacles, nous avons cherché à ouvrir de nouvelles perspectives dans notre domaine de spécialité, en explorant un secteur complexe et en suggérant des pistes pour des recherches futures. Nos perspectives incluent l'exploration approfondie des processus d'achat et des parties prenantes, avec un accès amélioré aux données chiffrées, afin de confirmer et enrichir nos résultats.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie :

Livres :

1. Aïm (R) :« 100 Questions pour comprendre Année de Publication », AFNOR Collection Organisation des entreprises , 2013.
2. Alleaume(A) « achat pour non spécialistes »,Edition Dunod, 2013.
3. AUTISSIER, (D) et BENSBA, (F) et BOUDIER, (F) : « L'atlas du management, édition d'organisation », Paris, 2010, P.335
4. Barruche(j,p) : « La qualité de service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité», Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
5. BARTANE (H) « Pratique achats », édition d'organisation, Paris, 1978.
6. Boghos, (R), Menuet, (O) , Mora(L) « La fonction achats hors production » , Eyrolles 2012
7. BOISLANDELLE, (H,M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », éditions Economica, Paris, 1998,
8. BRUEL (O) et Ménage (P) « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2019,
9. Cattan, (M) Idrissi, Nathalie(K) Patrick, « Maîtriser les processus de l'entreprise », Editions d'Organisation ,2008
10. Chelghem(M,K) : "Les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie" 2022 p 38
11. Colin (C), « Les Conditions du progrès économique »1947.
12. Debatte, (B),Brochot (M) Audino (O) :(Les fiches outils des achats) 2^{ème} édition ,2014
13. DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) :« La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes », édition Pearson, France, 2005.
14. DORATH (B) et GOUJET (Ch) : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2007.
15. DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2011.
16. DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011.
17. DUNOD, « Supply Chain management Achat, production, logistique, transport, vente », 2^{ème} Édition, 2017.
18. EGLIER (P), : Marketing et stratégie des services, collection gestion, 2004,
19. EIGIER(P), « marketing des services », collection gestion, 2004

BIBLIOGRAPHIE

20. Eiglier(P) et Langeard(E), : « La servuction, le marketing des services », éd Mc Graw-hill, Paris, 1981.
21. FERNANDEZ (A) : « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition EYROLLES, 5 -ème édition, 2011
22. Fitzgerald(L). Johnston (R), Brignell, (T). Silvestro(R), & Voss, (C) :« Performance Measurement in Service Businesses », Chartered Institute of Management Accountants, 1991
23. Hermel(L) ,Louyat(G) : (Innovation dans les services) AFNOR 2008
24. Herovitez(j), «la qualité du service à la conquête du client », inter éditions, Paris, 1987.
25. HERVE (B), YVES (LD) « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990,
26. JARDIN (J) :« Techniques de l'achat industriel », édition Hommes et techniques, 1980,
27. Johnston, (R), & Clark, (G). (2008). Service Operations Management: Improving Service Delivery. Pearson Education.
28. KOTLER (P) et DUBOIS (B), « Marketing Management », Union Public ,10eme Edition, Paris, 2000.
29. Languedoc(R) : « Indicateurs de performance dans les fonctions du supply Chain management », industrie agroalimentaire 2011
30. LAURENT (L) : « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995.
31. LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes », Système de mesure de la performance, Harvard Expansion, paris, 1999.
32. LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), « Mercator », DUNDOD, 9ème édition, France, 2009,
33. LENDREVIE.(J), LEVY(J), « Mercator 2013, théorie et nouvelles pratiques du marketing », DUNOD, Paris, 2012.
34. Malm(B) « Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », 2010
35. MARCHAL (A) :« Marketing achat », édition Ellipses, Paris, 2007,
36. MASKINI (N) :« La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », Revue Internationale du Chercheur N04, 28/11/2021.
37. Monier, Pascal ,(L'économie générale) 8 ème édition. 2015
38. Moutot, Jean(M) et Bernardin, Emmanuelle : « Mesurer la performance de la fonction achats »,2010.
39. PETIT (P) : « Toute la fonction Achats »,2016.

BIBLIOGRAPHIE

40. Pierre (E)et Éric(L), servuction : marketing des services, Edo science, international, paris, 1999,
41. PROULX (D) : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008.
42. Raquin(M) Morley-Pegge(H):« Piloter par les processus », 2ème édition ,2013
43. Robert (S). Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, « Translating Strategy into Action», 1996.
44. Tanous (B) : Produire et manager par les processus, éditeur AFNOR, 2016
45. TIERRY (R) : « Optimisez votre chaine logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015.

Thèses :

46. Thèse de doctorat en mécanique, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », l'Université de Strasbourg, 2009.
47. Yvon(P), thèse de doctorat en mécanique, « De la performance ». France. 2024

Rapport :

48. Département fédéral des affaires étrangères DFAE rapport-economique-algerie-2020-08

Webographie :

49. <https://cours-bts-communication.fr/performance/>
50. <https://reussir-son-management.com/mesure-de-la-performance/>
51. <https://www.decision-achats.fr/Thematique/hub-dedie-1267/breve/achats-indirects-enjeux-definition-344316.htm>
52. <https://www.econmethodology.org/quaternary-sector/>
53. <https://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html>

ANNEXES

Annex 01 : Questionnaire

Nous vous remercions de consacrer un peu de votre temps à remplir ce questionnaire. Votre opinion et vos réponses sont précieuses pour nous aider à analyser la performance de processus d'achat de la Bank ABC.

Veillez répondre à chaque question de manière aussi complète et honnête que possible. Votre confidentialité sera préservée et vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude.

Nous vous remercions une fois de plus pour votre participation.

1. Le Sexe :

- ✓ Homme
- ✓ Femme

2. Catégorie d'âge

- ✓ Moins de 25 ans
- ✓ [25 – 40]
- ✓ [40 – 55]
- ✓ Plus de 55 ans

3. Catégorie socioprofessionnelle

- ✓ Cadres supérieurs (Head ou divisionnaire ou manager)
- ✓ Cadre simple (spécialiste ou senior)
- ✓ Maîtrise (officer (chargé))

4. Expérience professionnelle dans l'entreprise

- ✓ 0-5 ans
- ✓ 5-10 ans
- ✓ 10-15 ans
- ✓ Plus de 15 ans

5. vous êtes de quel département :

A. Le processus d'achat :

Dans quelle mesure comprenez-vous les objectifs du processus d'achat de ABC Bank ?

- 1 : Pas du tout
- 2 : Faiblement
- 3 : Moyennement
- 4 : Bien
- 5 : Très bien

À quel point estimez-vous l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank ?

- 1 : Très faible
- 2 : Faible
- 3 : Moyenne
- 4 : Élevée
- 5: Très élevée

Dans quelle mesure êtes-vous intégré dans le cadre du processus d'achat de ABC Bank ?

- 1 : Pas du tout intégré
- 2 : Faiblement intégré
- 3 : Moyennement intégré
- 4 : Bien intégré
- 5 : Très bien intégré

1. Respect de la structure formelle :

1.1. Sur une échelle de Likert de 1 à 5, comment évalueriez-vous votre niveau de familiarité avec les procédures formelles d'achat de votre entreprise ?

- 1 : Pas du tout familier
- 2 : Peu familier
- 3 : Moyennement familier
- 4 : Assez familier
- 5 : Très familier

1.2. À quelle fréquence observez-vous des écarts par rapport aux procédures formelles d'achat dans votre département ou service ?

- 1: Jamais
- 2: Rarement
- 3: Parfois
- 4: Souvent
- 5: Toujours

1.3. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité des procédures formelles d'achat dans le respect des politiques de l'entreprise ?

- 1: Très inefficace
- 2: Inefficace
- 3: Moyennement efficace
- 4: Efficace
- 5: Très efficace

2. Relation et coordination entre les services :

2.1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la communication entre votre service et le département des achats lors du processus d'achat ?

- 1: Très mauvaise
- 2: Mauvaise
- 3: Moyenne
- 4: Bonne
- 5: Très bonne

2.2. Avez-vous déjà rencontré des conflits ou des problèmes de coordination entre votre service et le département des achats lors de la réalisation des achats ?

- 1: Jamais
- 2: Rarement
- 3: Parfois
- 4: Souvent
- 5: Toujours

2.3. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité de l'entreprise à encourager la collaboration entre les différents services impliqués dans le processus d'achat ?

- 1: Très inefficace
- 2: Inefficace
- 3: Moyennement efficace
- 4: Efficace
- 5: Très efficace

3. Qualité de l'information diffusée :

3.1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la fiabilité des informations fournies par le système d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat ?

- 1: Pas du tout fiable
- 2: Peu fiable
- 3: Moyennement fiable
- 4: Fiable
- 5: Très fiable

3.2. Dans quelle mesure les informations disponibles via les systèmes d'information de l'entreprise sont-elles pertinentes pour prendre des décisions d'achat efficaces ?

- 1 : Pas du tout pertinentes
- 2: Peu pertinentes
- 3: Moyennement pertinentes
- 4: Pertinentes
- 5: Très pertinentes

3.3. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la couverture et la pertinence des informations fournies par les systèmes d'information de l'entreprise pour soutenir les processus d'achat ?

- 1: Très insatisfaisante
- 2: Insatisfaisante
- 3: Moyennement satisfaisante
- 4: Satisfaisante
- 5: Très satisfaisante

4. Flexibilité de la structure :

4.1. Comment évalueriez-vous la réactivité de l'entreprise aux changements imprévus dans l'environnement externe lorsqu'ils affectent les processus d'achat ?

- 1: Très faible
- 2: Faible
- 3: Moyenne
- 4: Élevée
- 5: Très élevée

4.2. Dans quelle mesure êtes-vous autorisé(e) à apporter des ajustements aux processus d'achat en fonction des besoins changeants de votre entreprise ou de son environnement ?

- 1: Pas du tout autorisé(e)
- 2: Peu autorisé(e)
- 3: Moyennement autorisé(e)
- 4: Bien autorisé(e)
- 5: Très autorisé(e)

4.3. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité de l'entreprise à encourager l'innovation et la flexibilité dans les processus d'achat pour répondre aux défis émergents ?

- 1: Très inefficace
- 2: Inefficace
- 3: Moyennement efficace
- 4: Efficace
- 5: Très efficace

5.LES KPIS

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank ?"

Annexes

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

“À quel point estimez-vous que les indicateurs de performance actuels reflètent fidèlement l'efficacité globale du processus d'achat de ABC Bank ?”

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Tout à fait

“Dans quelle mesure pensez-vous que l'ajout ou l'amélioration des indicateurs de performance pourrait contribuer à une évaluation plus précise de l'efficacité du processus d'achat de ABC Bank ?”

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Tout à fait

6 la satisfaction des clients internes

“Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication et de la collaboration avec les fournisseurs dans le cadre du processus d'achat de ABC Bank ?”

- Très insatisfait
- Insatisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

“À quel point estimez-vous que les départements utilisateurs de ABC Bank sont satisfaits de la qualité et de la pertinence des produits ou services achetés ?”

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Tout à fait

“Dans quelle mesure pensez-vous que la satisfaction des clients de ABC Bank est affectée par la qualité et la disponibilité des produits ou services achetés ?”

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Tout à fait

La question ouverte :


Quelles sont vos suggestions pour améliorer les processus d'achat au sein de l'entreprise ?

Annex 02 : la fiche KYC

ANNEXES: KYS Template

Know Your Supplier Template – Legal Entity		
Supplier Reference Number		
Supplier Information		
Legal Entity Name:		
Registration Number:		Date of Registration:
Registered Address:		
Legal Form:		
Full Names:	1. (CEO)	2. (CFO)
Contact Person Information	Name:	
	Telephone Number:	
	E-mail address:	
Goods and/or services to be supplied (Nature of Business Activity):		
Ultimate Beneficial Ownership (UBO) of Supplier		
UBO No.1	Entity Name/ Name and Surname	
	Country of incorporation/ Nationality	
	Trading Address/ Country of Residence	
UBO No.2	Entity Name/ Name and Surname	
	Country of incorporation/ Nationality	
	Trading Address/ Country of Residence	
UBO No.3	Entity Name/ Name and Surname	
	Country of incorporation/ Nationality	
	Trading Address/ Country of Residence	
	Entity Name/ Name and Surname	

Annex 03 : la lettres d'engagement :


BankABC Standard d'Engagement et de Contrôle des Dépenses
Annexe 1 : Formulaire d'Engagement & Contrôle des Dépenses

Date :

Expéditeur (Structure Initiatrice) :

Description:			
Prestataire/ Fournisseur:			
Coût de la prestation:			
Désignation	P.U	Qté	Total HT
		TOTAL HT	
		TVA 19%	
		Total TTC	
Griffe & Signature du Responsable de la Structure Initiatrice			
Accord Head of Accounts & Expenses Management (Dépense inférieure ou égale à DZD 500.000 HT)			
Griffe et Signature			
Accord du DCOO/COO : (Dépense supérieure à DZD 500.000 HT et inférieure à DZD 800.000 HT)			
Griffe et Signature			
Visa du Contrôle Financier : Dépense budgétisée : Dépense non budgétisée:			
Griffe et Signature			
Accord du CEO : (Dépense supérieure à DZD 800.000 HT)			

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciement.....	3
Résumé :	4
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	8
LISTE DES ABREVIATIONS	10
Sommaire.....	11
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 01: Le Secteur Tertiaire et la Fonction Achat dans les Entreprises de Services.	6
1 Section 01 : Le secteur tertiaire.....	8
1.1 Secteur économique.....	8
1.1.1 Secteur primaire	8
1.1.2 Secteur Secondaire	8
1.1.3 Secteur Tertiaire	9
1.1.4 Secteur Quaternaire	10
1.2 Le secteur tertiaire.	10
1.2.1 Le rôle de secteur de service dans l'économie algérienne :.....	11
1.2.2 Le tertiaire en Algérie :	12
1.3 Les services :.....	13
1.3.1 Les spécificités du service :	14
1.3.2 Les types de services :.....	16
1.4 La servuction et le système de servuction :	17
1.4.1 La définition de la servuction :.....	17
1.4.2 Les éléments du système de servuction :	17
2. Section 02 : La fonction achat.....	19
2.1 L'évolution de la fonction Achats :.....	19

Table des matières

2.2	La définition de la fonction achat :	20
2.3	Les fonctions achat et approvisionnement :	21
2.3.1	La distinction entre les fonctions d'achats :	22
2.3.2	Séparer la fonction achat de l'approvisionnement :	22
2.4	Le processus d'achat.....	23
2.4.1	Le rôle de l'acheteur :	23
2.4.2	Gestion des Achats (Approche Amont et Aval) :	24
2.4.3	Le processus opérationnel :	26
3.	Section 03 : les achats au sein des entreprises des services :	29
3.1	Les achats hors production :	29
3.1.1	Différencier un achat production d'un achat hors production :	29
3.1.2	Problématiques des achats hors production :	30
3.1.3	LA DÉMARCHE ACHAT HORS PRODUCTION, UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE	31
3.2	L'anatomie de la fonction achat au sein des entreprises de services :	33
Chapitre 02 : La notion de performance dans les entreprises de service		37
1	Section 01 : la performance.....	39
1.1	Généralité sur la performance :	39
1.1.1	Définition de la performance :	39
1.1.2	Les composantes de la performance :	40
1.1.3	Les caractéristiques de la performance :	41
1.1.4	Les dimensions de la performance :	42
1.1.5	Typologie de la performance :	43
1.1.6	L'évolution de la performance :	45
1.1.7	Mesurer la performance :	46
1.1.8	La performance achat :	48
2	Section 02 : la notion de performance dans les entreprises de service.....	52

Table des matières

2.1	La performance dans les entreprises de services :	52
2.1.1	Caractéristiques spécifiques par pays et par secteur pour mesurer la performance	52
2.1.2	Des méthodes spécifiques pour l'évaluation de la performance :	53
2.1.3	La particularité des indicateurs de performance dans le cas des entreprises de services	53
2.1.4	La typologie de la performance dans les entreprises de services	55
2.1.5	L'industrie comme un référentiel pour la performance des entreprises de services :	57
2.1.6	Les Défis de la Mesure de la Performance dans les Entreprises de Services :	60
3	Section 03 :la performance des processus :	63
3.1	LE PROCESSUS :	63
3.1.1	Définition :	63
3.1.2	Les catégories de processus :	64
3.1.3	Identification précise d'un processus :	65
3.1.4	La centralisation à la décentralisation de la fonction achat :	67
	CHAPITRE 03 : Fondements et Cadre d'Analyse	71
1	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Bank ABC	73
1.1	Présentation du groupe Arab Banking Corporation (ABC) :	73
1.1.1	Présentation de la Bank ABC :	73
1.1.2	Historique de groupe ABC banque :	73
1.1.3	Les principaux actionnaires de BANK ABC se répartissent en cinq catégories :	74
1.1.4	Les filiales de Bank ABC :	76
1.1.5	Les missions de Bank ABC :	76
1.2	Bank ABC Algérie :	76

Table des matières

1.2.1	Présentations de l'ABC banque en Algérie :.....	76
1.2.2	Objectif de Bank ABC Algérie :.....	77
1.2.3	Missions de BANK ABC Algérie :.....	77
1.2.4	La vision de la BANK ABC Algérie	77
1.2.5	Réseaux BANK ABC Algérie :	78
1.2.6	Structure organisationnelle de Bank ABC :	79
1.3	Présentation de la division des affaires financières :.....	79
1.3.1	Le sous département de gestion des dépenses et des achats :	80
2	Section 02 : le processus d'achat a ABC BANK.....	85
2.1	Initiation de la dépense.....	85
2.1.1	Accord préalable d'engagement.....	86
2.2	Exigences en matière d'entrée en relation/maintien de la relation avec les fournisseurs	88
2.2.1	Champ d'application :	88
2.2.2	Termes et Définitions :	88
2.2.3	Rôles et responsabilités :	88
2.2.4	Exigences de diligence raisonnable :.....	88
2.2.5	Filtrage périodique des fournisseurs :	88
2.2.6	Fournisseurs/prestataires interdits :.....	88
2.2.7	Alerte d'activité suspecte :	89
2.2.8	Contrôle financier d'engagement de la dépense :	89
2.3	Approbation de la sélection des fournisseurs/prestataires :.....	89
2.3.1	Mode de sélection des fournisseurs :	90
2.4	Avis d'appel d'offre :.....	90
2.4.1	Critères de Sélection.....	90
2.4.2	Appel d'offre et Comité d'Achat :	91

Table des matières

2.5	Le Processus de Screening des Fournisseurs :	92
2.5.1	Fournisseurs et prestataires interdits :	93
2.5.2	Processus de sélection	93
2.6	La contractualisation :	93
3	Section 03 : le cadre méthodologique de la recherche :	95
3.1	Justification du Choix de l'Entreprise	95
3.2	Posture épistémologique :	96
3.3	Approche méthodologique :	96
3.3.1	Instrument de recherche :	97
3.3.2	Échelle de mesure :	101
3.3.3	Le choix des mesures :	102
3.3.4	Population et échantillonnage :	103
3.3.5	Population et échantillonnage :	103
3.3.6	Traitement et analyse des données :	104
	CHAPITRE 04 : Les résultats de l'analyse	106
1	Section 01 : Résultats de l'étude :	108
1.1	La validation de l'outil de recherche :	108
1.1.1	Statistique de fiabilité :	108
1.2	L'analyse descriptive d'échantillon :	109
1.2.1	La répartition de l'échantillon selon le genre :	109
1.2.2	La répartition selon l'âge :	110
1.2.3	La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :	111
1.2.4	Répartition selon l'expérience professionnelle :	111
1.2.5	Répartition de l'échantillon par département	113
1.3	Analyse des axes de questionnaire :	114
1.3.1	Axe 01 : le processus d'achat :	114

Table des matières

1.3.2	AXE 02 : Les procédures formelles.....	115
1.3.3	AXE 03 : La coordination entre les services.....	116
1.3.4	AXE 04 : La circulation d'information.....	117
1.3.5	AXE 05 : La flexibilité.....	118
1.3.6	AXE 06 : La satisfaction des parties prenantes.....	120
1.3.7	La question ouverte : Suggestions pour améliorer les processus d'achat. 121	
1.4	Analyse des hypothèses :.....	122
1.4.1	Hypothèse N 01 :	122
1.4.2	Hypothèse N 02 :	123
1.4.3	Hypothèse N 03 :	124
1.4.4	Hypothèse N 04 :	125
1.4.5	Hypothèse N 05 :	126
1.4.6	Hypothèse N 06 :	127
2	Section 02 : synthèses et suggestion :	129
2.1	Analyse des résultats :	129
2.2	Comparaison avec notre recherche théorique :	131
2.3	Suggestions d'amélioration :	133
3	Conclusion générale	135
4	Bibliographie.....	138
5	ANNEXES	142
6	TABLE DES MATIERES.....	151